



CONSULTORÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL PLAN
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA LA EPM E INDICADORES CLAVES DE
DESEMPEÑO PARA LA GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MISMO

MOVIDELNOR E.P

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2022 - 2026

Producto 3

Quito, julio 15 de 2022

Índice

1. Introducción	5
1.1. Antecedentes (PEI anteriores)	5
1.2. Justificación PE-I	5
1.3. Criterios orientadores que guiaron la construcción del PEI	6
1.4. Premisas para su implementación.....	6
1.5. Roles para la implementación del PEI.....	7
2. Marco normativo al que se sujeta el PEI	8
2.1. Constitución	8
2.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD):.....	8
2.3. Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	11
2.4. Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	14
2.5. Resoluciones del Consejo Nacional de Competencias.....	15
3. Marco de políticas públicas al que se alineará el PEI	17
4. Diagnóstico.....	23
4.1. Competencias Movidelnor.....	23
4.1.1 Antecedentes:	23
4.1.2. Marco conceptual:.....	23
4.1.3. Distribución de competencias	24
4.1.4. Atribuciones específicas de los gobiernos municipales en el marco de las facultades transferidas para el ejercicio de la competencia de TTTYSV:	26
4.2. Mapa de procesos.....	27
4.3. Mapeo de actores relacionados.....	28
4.4. Matriz FODA análisis institucional bajo enfoque CMI.....	34
4.4.1. Análisis del entorno externo de Movidelnor EP: OPORTUNIDADES	34
4.4.2 Análisis del entorno externo de Movidelnor EP: AMENAZAS	35
4.4.3 Análisis del ambiente interno de Movidelnor EP: FORTALEZAS	36
4.4.4. Análisis del ambiente interno de Movidelnor EP: DEBILIDADES	37
4.5. Descripción de la situación actual de Movidelnor EP	38
4.5.1. Evolución de los ingresos por servicios en los últimos tres años.....	38
4.5.2. Proyecciones de ingresos (línea de negocio y otras fuentes) y egresos	39
4.5.5. Principales indicadores en los últimos 3 años	41
4.6. Situación actual del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.....	44

4.6.1. Principales problemas, necesidades, identificación nudos críticos: ..	44
4.6.2. Ventajas derivadas del modelo mancomunado:.....	45
4.6.3. Particularidades territoriales relevantes:	45
4.6.4. Percepción del servicio, etc.	46
4.7. Filosofía institucional.....	46
4.7.1. Misión	46
4.7.2. Visión.....	46
4.7.3. Principios y valores.....	47
5. Modelo de gestión	48
5.1. Políticas Institucionales	48
5.2. Objetivos estratégicos	50
6. Indicadores.....	59
6.1. Línea base indicadores propuestos.....	59
6.2. Consideraciones generales para el diseño y nutrición de indicadores	63
6.3. Procedimiento de autoevaluación anual.....	63
6.4. Metodología e instrumentos de ajuste de indicadores.....	64
7. Anexos.....	66

Índice de tablas

Tabla 1: Roles para la implementación del PEI	7
Tabla 2: Políticas públicas al que se alineará el PEI	17
Tabla 3: Distribución de facultades entre gobierno central y los gobiernos municipales.....	25
Tabla 4:Facultades asumidas por los Gobiernos Municipales en el marco de la competencia transferida (MODELO A)	26
Tabla 5: Mapeo de actores relacionados	28
Tabla 6: Análisis del entorno externo de Movidelnor EP OPORTUNIDADES	34
Tabla 7: Análisis del entorno externo de Movidelnor EP AMENAZAS	35
Tabla 8: Análisis del ambiente interno de Movidelnor EP FORTALEZAS	36
Tabla 9: Análisis del ambiente interno de Movidelnor EP DEBILIDADES	37
Tabla 10: Políticas Institucionales	48
Tabla 11: Objetivo Estratégico 1	50
Tabla 12: Objetivo Estratégico 2	52
Tabla 13: Objetivo Estratégico 3	53
Tabla 14: Objetivo Estratégico 4	54
Tabla 15: Objetivo Estratégico 5	55
Tabla 16: Objetivo Estratégico 6	56
Tabla 17: Objetivo Estratégico 7	58

Índice de gráficos

Gráfico 1: Mapa de procesos de Movidelnor E.P.....	27
Gráfico 2: Mapa de principales gritos de interés.....	33
Gráfico 3: Evolución de los ingresos por servicios en los últimos tres años	38
Gráfico 4:Matriculación	39
Gráfico 5: Infracciones.....	39
Gráfico 6: Tasas	40
Gráfico 7: Proyección de egresos: arriendos.....	40
Gráfico 8: Estado de situación financiera	41
Gráfico 9: Niveles de ejecución POA, PAC, Presupuesto	41
Gráfico 10: Ingresos vs Gastos.....	42
Gráfico 11: Gasto corriente por tipo de proceso	42
Gráfico 12: Activos vs depreciación	43
Gráfico 13: Deterioro de bienes, propiedad, planta y equipos	43
Gráfico 14: Objetivos Estratégicos.....	50

1. Introducción

1.1. Antecedentes (PEI anteriores)

Como parte del proceso de construcción del presente Plan Estratégico Institucional se llevó a cabo la recopilación y análisis de información secundaria. Entre lo analizado se constató únicamente la existencia de la Planificación Estratégica 2014 -2019

1.2. Justificación PE -I

El artículo 227 de la Constitución de la República, determina: "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación".

Además, establece en su artículo 275 que "el Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente".

Así mismo, la Carta Magna en su artículo 280 señala que el "Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, así como la programación y ejecución del presupuesto del Estado".

La construcción del PEI de MovideInor EP se afina en el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, que determina que el Estado creará empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el desarrollo de actividades económicas y el aprovechamiento de recursos naturales o bienes públicos.

En ese contexto, se dispone que las empresas públicas funcionen como Sociedades de Derecho Público, con personería jurídica y autonomía financiera, administrativa, económica y de gestión; observando criterios empresariales, sociales, económicos y ambientales, así como altos parámetros de calidad en su gestión y en la prestación de sus servicios.

1.3. Criterios orientadores que guiaron la construcción del PEI

- El PEI, en su calidad de instrumento de planificación estratégica, se enmarca en las normas constitucionales y sectoriales, así como en el Plan Nacional de Desarrollo y es compatible con los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los 15 cantones de la Mancomunidad del Norte y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, propuesta universal que consta de 17 objetivos que buscan generar el marco de gestión a fin de generar propuestas de cambio en el ámbito económico, social, de consumo y sostenibilidad.
- Cumple con los lineamientos emitidos por el ente rector de movilidad y por los organismos de regulación y control relacionados con el tema.
- Cumple con todos los lineamientos y disposiciones operativas emitidas por el ente rector de movilidad y por los organismos de regulación y control relacionados con el tema.
- El PEI se construye para el período 2022 – 2030, sin perjuicio de que la estrategia sea evaluada y revisada cada cuatro años (período de vigencia de la administración de los personeros del Directorio), con el fin de observar y asegurar la inclusión de factores derivados de cambios políticos, sociales, económicos, ambientales, tecnológicos, legales e institucionales de la EPM.
- La estrategia planteada en el presente PEI busca ser dinámica y flexible, por lo que se revisará anualmente a la luz de la situación interna, así como del entorno socio político y territorial, a fin de que puedan incorporarse ajustes que tengan en cuenta consideraciones sobre eventuales riesgos y/u oportunidades, con el fin de mantener el compromiso de calidad en la oferta de servicios, así como el valor agregado de los mismos, siempre precautelando los intereses de la EPM.
- El proceso de planificación estratégica y sus eventuales ajustes serán liderados por la máxima autoridad de la EPM, junto con su equipo; y será posteriormente validado y aprobado por el Directorio de la EPM previo a su entrada en vigencia.

1.4. Premisas para su implementación

Una vez aprobado el PEI, deben elaborarse de manera participativa planes operativos para cada una de las Gerencias de la EPM, que estén

alineados con el Plan Estratégico Institucional. Para asegurar el éxito de la implementación del PEI deben observarse las siguientes acciones operativas:

- Difusión del Plan en todos los niveles y a todos los actores relacionados
- Construcción de planes operativos de cada una de las Gerencias, alineados con el PEI
- Establecimiento de elementos articuladores entre las Gerencias de la EPM para el cumplimiento de los planes operativos y del PEI.
- Establecimiento de procesos y procedimientos mínimos para la gestión de los planes operativos.
- Designación de responsables de los procesos y procedimientos establecidos, con capacidad de gestión a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos previstos.
- Involucramiento de los funcionarios (administrativos y operativos) en la gestión institucional que se llevará a cabo para la ejecución de los planes operativos y del PEI.
- Diseño e implementación de instrumentos de planificación alineados con el PEI que se articulen entre sí (presupuesto, POA, PAC, planes de inversión, entre otros).
- Conformación de la participación ciudadana y un Observatorio de la Movilidad.
- Optimización de la estructura orgánica funcional.
- Definición de una estrategia de comunicación que permita a toda la institución conocer los avances del PEI y los proyectos por realizar.

1.5. Roles para la implementación del PEI

Tabla 1: Roles para la implementación del PEI

INSTRUMENTO / PROCESO	RESPONSABLE
Plan Estratégico Institucional	Gerencia General
Planes Operativos	Gerencias de la EPM
Estrategias de implementación y gestión	Gerencias, direcciones, áreas de la EPM
Seguimiento y control del PEI	Dirección de Planificación, Procesos e Innovación de Planificación
Difusión del PEI	Dirección de Comunicación Social y Transparencia
Evaluación y ajustes al PEI (anual)	Gerencia General y Gerencia de Planificación

Elaboración: Clima Social, julio 2022

2. Marco normativo al que se sujeta el PEI

2.1. Constitución

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas: 14. El derecho a transitar libremente por el territorio nacional y a escoger su residencia, así como a entrar y salir libremente del país, cuyo ejercicio se regulará de acuerdo con la ley. La prohibición de salir del país sólo podrá ser ordenada por juez competente.

Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que determine la ley: 6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

Art. 243.- Dos o más regiones, provincias, cantones o parroquias rurales contiguas podrán agruparse y formar **mancomunidades, con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias** y favorecer sus procesos de integración. Su creación, estructura y administración serán reguladas por la ley.

2.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD):

Art. 130.- Ejercicio de la competencia de tránsito y transporte. - El ejercicio de la competencia de tránsito y transporte, en el marco del plan de ordenamiento territorial de cada circunscripción, se desarrollará de la siguiente forma:

A los gobiernos autónomos descentralizados municipales les corresponde de forma exclusiva planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal.

La rectoría general del sistema nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial corresponderá al Ministerio del ramo, que se ejecuta a través del organismo técnico nacional de la materia.

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales definirán en su cantón el modelo de gestión de la competencia de tránsito y transporte público, de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o

parcialmente la gestión a los organismos que venían ejerciendo esta competencia antes de la vigencia de este Código.

Art. 274.- Responsabilidad.- Los gobiernos autónomos descentralizados son responsables por la prestación de los servicios públicos y la implementación de las obras que les corresponda ejecutar **para el cumplimiento de las competencias que la Constitución y la ley les reconoce** de acuerdo con sus respectivos planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, asegurando la distribución equitativa de los beneficios y las cargas, en lo que fuere aplicable, de las intervenciones entre los distintos actores públicos y de la sociedad de su territorio. Los usuarios de los servicios públicos prestados y de las obras ejecutadas por los gobiernos autónomos descentralizados serán corresponsables de su uso, mantenimiento y conservación. Se aplicarán modalidades de gestión que establezcan incentivos y compensaciones adecuadas a la naturaleza de sus fines. Los gobiernos autónomos descentralizados deberán obligatoriamente zonificar la infraestructura de la prestación de los servicios públicos que sean proporcionados a la comunidad a fin de evitar desplazamientos innecesarios para acceder a ellos.

Art. 275.- Modalidades de gestión. - Los gobiernos autónomos descentralizados regional, provincial distrital o cantonal podrán prestar los servicios y ejecutar las obras que son de su competencia en **forma directa, por contrato, gestión compartida por delegación a otro nivel de gobierno o cogestión con la comunidad y empresas de economía mixta.** Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales prestarán sus servicios en forma directa, por contrato o gestión compartida mediante la suscripción de convenios con los gobiernos provinciales, municipales y con las respectivas comunidades beneficiarias.

Art. 276.- Gestión institucional directa. - Es la que realiza cada gobierno autónomo descentralizado a través de su propia institución, **mediante la unidad o dependencia prevista en la estructura orgánica que el órgano de gobierno cree para tal propósito.**

Art. 277.- Creación de empresas públicas. - Los gobiernos regional, provincial, metropolitano o municipal **podrán crear empresas públicas siempre que esta forma de organización convenga más a sus intereses y a los de la ciudadanía:** garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento.

La creación de estas empresas se realizará por acto normativo del órgano de legislación del gobierno autónomo descentralizado respectivo y observará las disposiciones y requisitos previstos en la ley que regule las empresas públicas. La administración cautelará la eficiencia, eficacia y economía, evitando altos gastos administrativos a fin de que la sociedad reciba servicios de calidad a un costo justo y razonable.

Art. 285.- Mancomunidades y consorcios.- Los gobiernos autónomos descentralizados regionales, provinciales, distritales, cantonales o parroquiales rurales y los de las circunscripciones territoriales indígenas, afroecuatorianas y montubias podrán formar mancomunidades entre sí, con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración, en los términos establecidos en la Constitución y de conformidad con los procedimientos y requisitos establecidos en este Código.

Cuando el mancomunamiento se realice entre dos o más gobiernos autónomos descentralizados del mismo nivel de gobierno que no fueran contiguos o entre gobiernos autónomos descentralizados de distintos niveles se denominarán consorcios.

Las mancomunidades y consorcios que se constituyan podrán recibir financiamiento del presupuesto general del Estado para la obra o proyecto objeto del mancomunamiento, en función de la importancia de la obra o proyecto, previa aprobación por parte del gobierno central.

Art. 286.- Naturaleza jurídica. - Las mancomunidades y consorcios son entidades de derecho público con personalidad jurídica para el cumplimiento de los fines específicos determinados de manera expresa en el convenio de creación.

Art. 289.- Empresas en mancomunidad o consorcios. - Los gobiernos autónomos descentralizados mancomunados o que conformaren consorcios, podrán crear empresas públicas de acuerdo con la ley que regula las empresas públicas, para dar cumplimiento a las finalidades de la mancomunidad o consorcio. Los estatutos sociales de la empresa determinarán la forma de integración del directorio y los aportes que realizará cada gobierno autónomo descentralizado. Los gobiernos autónomos descentralizados mancomunados o que constituyan consorcios, podrán crear empresas públicas a través del acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados que

deseen conformar la empresa en comunidad, de acuerdo con la ley que regula las empresas públicas.

2.3. Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Art. 30.2.- El control del tránsito y la seguridad vial será ejercido por las autoridades regionales, metropolitanas o municipales en sus respectivas circunscripciones territoriales, a través de las Unidades de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, constituidas dentro de su propia institucionalidad, unidades que dependerán operativa, orgánica, financiera y administrativamente de éstos.

Art. 30.3.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos o Municipales son responsables de la planificación operativa del control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, planificación que estará enmarcada en las disposiciones de carácter nacional emanadas desde la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y deberán informar sobre las regulaciones locales que se legislen.

Art. 30.4.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos y Municipales, en el ámbito de sus competencias en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, en sus respectivas circunscripciones territoriales, tendrán las atribuciones de conformidad a la Ley y a las ordenanzas que expidan para planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte, dentro de su jurisdicción, observando las disposiciones de carácter nacional emanadas desde la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; y, deberán informar sobre las regulaciones locales que en materia de control del tránsito y la seguridad vial se vayan a aplicar.

Art. 30.5.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales tendrán las siguientes competencias:

a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, los convenios internacionales de la materia, esta Ley, las ordenanzas y reglamentos, la normativa del Ministerio rector del Transporte y la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, así como la que expidan los Gobiernos Autónomos Descentralizados, las resoluciones de su Concejo Metropolitano o Municipal;

b) Hacer cumplir el plan o planes de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial elaborados y autorizados por el organismo rector y supervisar su cumplimiento, en coordinación con la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y los Gobiernos Autónomos Descentralizados regionales;

c) Planificar, regular y controlar las actividades y operaciones de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, los servicios de transporte público de pasajeros y bienes, transporte comercial y toda forma de transporte colectivo y/o masivo, en el ámbito intracantonal, conforme la clasificación de las vías definidas por el Ministerio del sector;

d) Planificar, regular y controlar el uso de la vía pública y de los corredores viales en áreas urbanas y rurales del cantón; e) Decidir sobre las vías internas de su ciudad y sus accesos, de conformidad con las políticas del ministerio sectorial;

f) Construir terminales terrestres, centros de transferencia de transporte público intercantonal, centros de transferencia de mercadería, alimentos y trazado de vías rápidas, de transporte masivo o colectivo; g) Declarar de utilidad pública, con fines de expropiación, los bienes indispensables destinados a la construcción de la infraestructura del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, en el ámbito cantonal;

h) Regular la fijación de tarifas de los servicios de transporte terrestre, en sus diferentes modalidades de servicio en su jurisdicción, según los análisis técnicos de los costos reales de operación. El Ministerio del sector establecerá el marco referencial correspondiente;

i) Aprobar las normas de regulación y control de transporte terrestre y tránsito y seguridad vial dentro de la zona urbana y rural de su jurisdicción ubicada dentro de la red vial estatal;

j) Autorizar, concesionar o implementar los centros de revisión y control técnico vehicular, a fin de controlar el estado mecánico, los elementos de seguridad, la emisión de gases y el ruido, con origen en medios de transporte terrestre;

k) Supervisar la gestión operativa y técnica y sancionar a las operadoras de transporte terrestre y las entidades prestadoras de servicios de

transporte que tengan el permiso de operación dentro de sus circunscripciones territoriales;

l) Promover, ejecutar y mantener campañas masivas, programas y proyectos de educación de manera continua en temas relacionados con la convivencia vial, tránsito y seguridad vial dentro del cantón;

m) Regular y suscribir los títulos habilitantes de servicios de transporte terrestre, que operen dentro de sus circunscripciones territoriales;

n) Suscribir acuerdos y convenios de cooperación técnica y ayuda económica con organismos nacionales o internacionales, que no supongan erogación no contemplada en la proforma presupuestaria aprobada;

o) Regular los títulos habilitantes que regirán luego de una fusión y/o escisión, según el caso, de las empresas operadoras de transporte terrestre y prestador de servicios de transporte en el ámbito intracantonal;

p) Emitir títulos habilitantes para la operación de servicios de transporte terrestre a las operadoras de transporte debidamente constituidas a nivel intracantonal;

q) Implementar auditorías de seguridad vial sobre obras y actuaciones viales fiscalizando el cumplimiento de los estudios dentro de su jurisdicción, de acuerdo con la normativa legal vigente y aquella dictada por la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

r) Autorizar, en el ámbito de sus atribuciones, pruebas y competencias deportivas que se realicen utilizando, en todo el recorrido o parte del mismo, las vías públicas de su jurisdicción en coordinación con el organismo deportivo correspondiente y la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

s) Aprobar los informes de factibilidad para la creación de nuevos títulos habilitantes en el ámbito de su competencia;

t) Aprobar los informes previos emitidos por el departamento técnico para la constitución jurídica de toda compañía o cooperativa en el ámbito de

su competencia, según los parámetros que se establezcan en las ordenanzas respectivas;

u) Establecer políticas públicas territoriales y normativa en favor de la seguridad vial y el medio ambiente, justificados en criterios técnicos y de seguridad, en cumplimiento de los requisitos mínimos legales;

v) Expedir las ordenanzas necesarias que permitan planificar, regular, gestionar y controlar la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, de acuerdo con su modelo de gestión previo informe favorable de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

w) Promover, el marco de sus programas de educación, cultura y ciudadanía ambiental, o los que hagan sus veces, acciones de comunicación y sensibilización ambiental sobre la movilidad activa como medios de transporte sostenibles eficientes y que contribuyen a la preservación del ambiente; y,

x) Las demás contempladas en la Ley, ordenanzas y reglamentos.

2.4. Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Art. 29.- Sin perjuicio de las competencias reservadas a la Agencia Nacional de Tránsito y a la CTE, los Gobiernos Autónomos Descentralizados ejercerán las competencias en materia de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial señaladas en la Ley, una vez que las asuman de conformidad con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y demás normas aplicables.

Art. 30.- Las ordenanzas que expidan los GADs en el ejercicio de sus competencias en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, guardarán armonía con las políticas emitidas por el Ministerio del sector, y se enmarcarán en las disposiciones de carácter nacional emanadas de la ANT. Para tales efectos, las ordenanzas que se expidieren deberán ser comunicadas a la ANT inmediatamente luego de su aprobación, para el control correspondiente.

Así mismo, el Directorio de la ANT, a través de su Presidente, de oficio o a petición de parte, podrá solicitar a los GADs la información relativa al

cumplimiento por parte de éstos, de las regulaciones de carácter nacional que expida. De determinarse el incumplimiento de las regulaciones de carácter nacional por parte de los GADs, la ANT podrá ejercer las acciones legales y constitucionales que correspondan para garantizar el correcto cumplimiento de estas regulaciones.

Art. 32.- Para el ejercicio de las competencias establecidas en la Ley de Transporte Terrestre, los Gobiernos Autónomos Descentralizados incorporarán dentro de sus estructuras orgánicas y ocupacionales, previo estudio de la Agencia Nacional de Tránsito e informe favorable del Ministerio de Relaciones Laborales, las unidades de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, que dependerán operativa, orgánica, administrativa y financieramente de los GADs correspondientes.

Una vez que se cuente con el informe favorable del Ministerio de Relaciones Laborales, los GADs emitirán la respectiva ordenanza.

El Ministerio de Relaciones Laborales, en coordinación con la ANT, establecerá los requisitos para el ingreso y desarrollo de carrera de los agentes civiles de tránsito, entre los que deberá constar la capacitación previa y obligatoria por parte de la ANT.

Serán las encargadas de coordinar con las Unidades Administrativas Regionales o Provinciales, o con la CTE, según corresponda, en todos los casos que la ley exige una actuación coordinada de control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

2.5. Resoluciones del Consejo Nacional de Competencias

Mediante Resolución 006-CNC-2012 de 26 de abril de 2012, publicada en Registro Oficial No. 712 de 29 de mayo de 2012, el Consejo Nacional de Competencias (CNC) transfirió la competencia de TTTSV a favor de los GAD metropolitanos y municipales, en donde se establecen tres modelos de gestión diferenciados, modelo A, B y C.

Mediante Resolución 003-CNC-2015 de 26 de marzo 2015, publicada en Registro Oficial No. 475 de 08 de abril de 2015, se resuelve revisar los modelos de gestión determinados en los artículos 4,5 y 6 de la resolución 006-CNC-2012, y se definen dos modelos: modelo de gestión A y modelo de gestión B.

En marzo de 2016, mediante Resolución 002-CNC-2016 publicada en el Registro Oficial N. 718, el CNC registró la incorporación a la Mancomunidad de Norte, por adhesión, a los GAD municipales de Santa Ana de Cotacachi, Río Verde y Eloy Alfaro.

En el año 2017, el CNC emitió la Resolución No. 0005-CNC-2017, publicada en el Registro Oficial No. 84 Suplemento de 21 de septiembre de 2017, determinándose que al modelo de gestión A corresponden los GAD municipales de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Loja, Manta, Riobamba, Esmeraldas, Babahoyo, Portoviejo, Santo Domingo, Machala y la Mancomunidad de Norte (15 GAD Municipales) y al modelo de gestión B corresponden 150 GAD municipales y las mancomunidades de Zamora Chinchipe (7 GAD municipales), Tungurahua (8 GAD municipales), Pastaza (4 GAD municipales), Cotopaxi (6 GAD municipales), Sucumbíos (7 GAD municipales), Centro-Guayas (8 GAD municipales), Naranjito-Marcelino Maridueña (2 GAD municipales) y Orellana (2).

Mediante Resolución No. 003-CNC-2022, de 18 de abril de 2022, el CNC reforma la Resolución 006-CNC-2012 de 26 de abril de 2012, y transfiere a los gobiernos autónomos municipales la gestión integral de placas de identificación vehicular, estableciendo un plazo de hasta 9 meses para su implementación para los gobiernos municipales del modelo de gestión A, incluida la Mancomunidad de la Región Norte, para lo cual deberá obtener la certificación por parte de la Agencia de Regulación y Control del Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, previo el cumplimiento de varios parámetros.

3. Marco de políticas públicas al que se alineará el PEI

Tabla 2: Políticas públicas al que se alineará el PEI

Matriz de alineación: Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 - Agenda 2030				Plan Estratégico Institucional 2022 -2025. MTOP	Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS		Movidelnor	
Eje	Objetivo	Política	Responsable	Objetivo Estratégico	Objetivos ODS	Meta ODS	Estrategias PEM	Iniciativas
1. Económico	2 Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomenten el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional.	2.2 Promover un adecuado entorno de negocios que permita la atracción de inversiones y las asociaciones público-privadas.	Ministerio de Transporte y Obras Públicas - MTOP	OEI 1. Incrementar modelos de gestión sostenibles y eficientes en la infraestructura del transporte. OEI 3. Incrementar la cobertura de servicios de transporte. OEI 4. Incrementar la calidad en los servicios de transporte.	9 Industria, innovación e infraestructura. 10: Reducir la desigualdad en y entre los países 11 Ciudades y comunidades sostenibles.	9.1 Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos. 10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra	1. Contar con el Plan Integral de Movilidad Sostenible (PMS) para el territorio de la Mancomunidad.	1.1 Disponer de herramientas de planificación que orienten el accionar de Movidelnor en los próximos 10 años, plan que debe estar anclado a los planes de desarrollo y de Ordenamiento Territorial de los municipios.
								1.2 Formular programas y proyectos que integren alternativas sostenibles de transporte público, comercial y alternativo de manera articulada con

Matriz de alineación: Plan Nacional de Desarrollo 2021 -2025 - Agenda 2030				Plan Estratégico Institucional 2022 -2025. MTOP	Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS		MovideInor	
Eje	Objetivo	Política	Responsable	Objetivo Estratégico	Objetivos ODS	Meta ODS	Estrategias PEM	Iniciativas
						condición 11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad. 11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las		los diferentes niveles de gobierno.
								1.3 Definir la Política Pública en movilidad para la Mancomunidad.
								1.4 Realizar el diagnóstico de la movilidad en las diferentes modalidades de transporte público, comercial y particular a nivel de cantones mancomunados
							2. Incentivar y fomentar el uso del transporte público óptimo.	2.1 Planificar un sistema de transporte integral y sostenible
								2.2 Mejorar el nivel de servicio del transporte público.

Matriz de alineación: Plan Nacional de Desarrollo 2021 -2025 - Agenda 2030				Plan Estratégico Institucional 2022 -2025. MTOP	Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS		MovideInor	
Eje	Objetivo	Política	Responsable	Objetivo Estratégico	Objetivos ODS	Meta ODS	Estrategias PEM	Iniciativas
						mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad		2.3 Priorizar la circulación del transporte público dentro de los centros poblados del territorio de la mancomunidad.
							3. Facilitar la accesibilidad de los grupos de población vulnerable al sistema de transporte y tránsito	3.1 Planificar y coordinar la implementación de medidas para la Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial con la finalidad de proteger los derechos de grupos vulnerables.
								3.2 Identificar los grupos o colectivos de personas con discapacidad que son usuarios del transporte público o que se

Matriz de alineación: Plan Nacional de Desarrollo 2021 -2025 - Agenda 2030				Plan Estratégico Institucional 2022 -2025. MTOP	Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS		Movidelnor	
Eje	Objetivo	Política	Responsable	Objetivo Estratégico	Objetivos ODS	Meta ODS	Estrategias PEM	Iniciativas
								movilizan en los centros poblados.
3. Seguridad Integral	9 Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos	9.2 Fortalecer la seguridad de los sistemas de transporte terrestre y aéreo, promoviendo ambientes seguros.	MTOP, ANT y CTE	OEI 5. Incrementar la movilidad segura de las personas.	3 Salud y bienestar	3.6 De aquí a 2020, reducir a la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo	4. Fortalecer mecanismos de control para la prevención y disminución de siniestros de tránsito.	4.1 Implementar mecanismos con el fin de reducir los índices de accidentalidad en el territorio de la Mancomunidad.
								4.2 Implementar estrategias de movilidad para la pacificación del tráfico en el territorio de la Mancomunidad.
								4.3 Poner en práctica las actividades de sensibilización en temas de seguridad vial a la población en general.

Matriz de alineación: Plan Nacional de Desarrollo 2021 -2025 - Agenda 2030				Plan Estratégico Institucional 2022 -2025. MTOP	Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS		MovideInor	
Eje	Objetivo	Política	Responsable	Objetivo Estratégico	Objetivos ODS	Meta ODS	Estrategias PEM	Iniciativas
4. Transición Ecológica	12 Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y mitigación al cambio climático	12.3 Implementar mejores prácticas ambientales con responsabilidad social y económica, que fomenten la concientización, producción y consumo sostenible, desde la investigación, innovación y transferencia de tecnología.	Ministerio de Energías y Recursos no renovables		7 Energía asequible y no contaminante	7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética	5. Promocionar y propiciar condiciones y espacios públicos bajo normas técnicas que incentiven el uso de medios de transportes no motorizados o que no utilicen combustibles fósiles, como alternativa de movilidad sustentable, saludable e incluyente..	5.1 Coordinar y Planificar la seguridad vial en la implementación de una red de ciclovías integradas al sistema de transporte.
								5.2 Coordinar y Planificar la seguridad vial en la implementación de vías peatonales y mejoramiento de las condiciones de aceras.
5. Institucional	14 Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con	14.2 Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y la prestación de	Consejo Nacional de Competencias - CNC		16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	6. Articular con los diferentes niveles de gobierno la planificación e implementación de acciones e infraestructura tendiente a mejorar la movilidad.	6.1 Concatenar la planificación, regulación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial con el Plan de Desarrollo Nacional, La Política

Matriz de alineación: Plan Nacional de Desarrollo 2021 -2025 - Agenda 2030				Plan Estratégico Institucional 2022 -2025. MTOP	Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS		Movidelnor	
Eje	Objetivo	Política	Responsable	Objetivo Estratégico	Objetivos ODS	Meta ODS	Estrategias PEM	Iniciativas
	independencia y autonomía.	servicios con calidad.						Nacional, los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial provinciales y cantonales y las Ordenanzas locales.

Elaboración: Clima Social, julio 2022

4. Diagnóstico

4.1. Competencias MovideInor

DISTRIBUCIÓN COMPETENCIAL GENERAL EN MATERIA DE TRÁNSITO, TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL

4.1.1 Antecedentes:

Mediante Resolución 006-CNC-2012 de 29 de mayo de 2012, el Consejo Nacional de Competencias transfiere de manera progresiva la competencia de **“Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal”**, a favor de los gobiernos municipales, de conformidad con la competencia exclusiva determinada en el artículo 264, número 6 de la Constitución.

4.1.2. Marco conceptual:

La Constitución habla de la “competencia” exclusiva de los gobiernos municipales; sin embargo, alrededor de esa competencia se identifican “facultades” a ser ejercidas por las municipalidades tales como la planificación, la regulación, el control y la gestión de la competencia.

En este sentido, es necesario partir de las siguientes precisiones conceptuales, establecidas en el COOTAD:

a. COMPETENCIAS:

Art. 113.- Competencias. - Son capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector. Se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la Constitución, la ley y las asignadas por el Consejo Nacional de Competencias.

Art. 114.- Competencias exclusivas. - Son aquellas cuya titularidad corresponde a un solo nivel de gobierno de acuerdo con la Constitución y la ley, y cuya gestión puede realizarse de manera concurrente entre diferentes niveles de gobierno.

b. FACULTADES

Art. 116.- Facultades. - Las facultades son atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno. Son facultades la rectoría, la planificación, la regulación, el control y la gestión, y son

establecidas por la Constitución o la ley. Su ejercicio, a excepción de la rectoría, puede ser concurrente.

La rectoría es la capacidad para emitir políticas públicas que orientan las acciones para el logro de los objetivos y metas del desarrollo; así como para definir sistemas, áreas y proyectos estratégicos de interés público, en función de su importancia económica, social, política o ambiental. Será nacional y corresponderá al gobierno central en el ámbito de sus competencias exclusivas, sectores privativos y estratégicos. Los gobiernos autónomos descentralizados también ejercerán esta facultad en el ámbito de sus competencias exclusivas y en sus respectivos territorios bajo el principio de unidad nacional.

La planificación es la capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes programas y proyectos, en el ámbito de sus competencias y de su circunscripción territorial, y en el marco del Sistema Nacional de Planificación. La planificación corresponde concurrentemente a todos los niveles de gobierno.

La regulación es la capacidad de emitir la normatividad necesaria para el adecuado cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios, con el fin de dirigir, orientar o modificar la conducta de los administrados. Se ejerce en el marco de las competencias y de la circunscripción territorial correspondiente.

El control es la capacidad para velar por el cumplimiento de objetivos y metas de los planes de desarrollo, de las normas y procedimientos establecidos, así como los estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y en la prestación de los servicios públicos, atendiendo el interés general y el ordenamiento jurídico.

La gestión es la capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos. Puede ejercerse concurrentemente entre varios niveles de gobierno, dentro del ámbito de competencias y circunscripción territorial correspondiente, según el modelo de gestión de cada sector.

4.1.3. Distribución de competencias

Con este antecedente y marco conceptual, se puede evidenciar la distribución de competencias que operó a partir de la transferencia realizada por el Consejo Nacional de Competencias a los gobiernos

autónomos descentralizados municipales, diferenciando en su momento a nivel nacional 3 modelos de gestión, pero que para los efectos de los municipios de la Mancomunidad del Norte, nos concentraremos en el modelo A, que es el que le corresponde.

En este sentido, la primera distribución competencial que debe observarse es entre el gobierno central y los gobiernos municipales; pues el traspaso de la competencia no significa una ausencia del gobierno central en el ejercicio de la misma, sino una necesaria coordinación entre niveles de gobierno. Por lo tanto, hay facultades que el gobierno central las sigue ejerciendo (dentro de su ámbito), y otras que las comparte con los gobiernos municipales.

4.1.3.1. Distribución de facultades entre el gobierno central y los gobiernos municipales:

A continuación, se presenta la distribución de facultades (rectoría, planificación, regulación, control y gestión), que deben observarse, con ejemplos de productos y servicios en cada caso:

Tabla 3: Distribución de facultades entre gobierno central y los gobiernos municipales

SECTOR				NIVELES DE GOBIERNO	
FACULTAD	TRANSITO	TRANSPORTE TERRESTRE	SEGURIDAD VIAL	CENTRAL	MUNICIPAL
	Ej. Producto o servicio	Ej. Producto o servicio	Ej. Producto o servicio		
RECTORÍA	Generación de políticas nacionales, lineamientos y emisión de directrices			X	
	Rectoría local: políticas locales				X
PLANIFICACIÓN	Plan Nacional Estratégico de Movilidad Multimodal			X	
	Plan de Administración de Tránsito	Plan Maestro Local de Transporte Terrestre	Plan Local de Seguridad Vial		X
REGULACIÓN	Regulación nacional para establecimiento de estándares y normas técnicas			X	
	Normativa local para regular operaciones de tránsito	Normativa local para la operación de transporte terrestre	Normativa local para minimizar la accidentabilidad		X
CONTROL	Tránsito en la vía pública	Sanciones o multas	Estado de la infraestructura	X	X
GESTIÓN	Señalética y semaforización	Recaudación de multas	Atención inmediata en	X	X

			caso de accidentes		
--	--	--	--------------------	--	--

Elaboración: Clima Social, julio 2022

Fuente: Senplades, 2012

4.1.3.2. Facultades asumidas por los Gobiernos Municipales en el marco de la competencia transferida (MODELO A).

A continuación, las facultades asumidas con la precisión de los productos y servicios que les corresponde ejercer a los gobiernos municipales (modelo A), para el ejercicio de la competencia de tránsito, transporte y seguridad vial:

Tabla 4:Facultades asumidas por los Gobiernos Municipales en el marco de la competencia transferida (MODELO A)

ÁMBITO	FACULTAD	PRODUCTO O SERVICIO
TRÁNSITO	Planificación	Plan de administración de tránsito
	Regulación	Normativa para la gestión de tránsito
	Control	Control operativo
		Revisión y matriculación vehicular
TRANSPORTE	Planificación	Plan de transporte terrestre
	Regulación	Normativa para gestión de transporte
	Control	Control de cumplimiento normativa
		Emisión títulos habilitantes para transporte público
		Emisión títulos habilitantes para transporte comercial y cuenta propia
SEGURIDAD VIAL	Planificación	Plan de seguridad vial
	Regulación	Normativa para seguridad vial
	Control	Campañas de seguridad vial

Elaboración: Clima Social, julio 2022

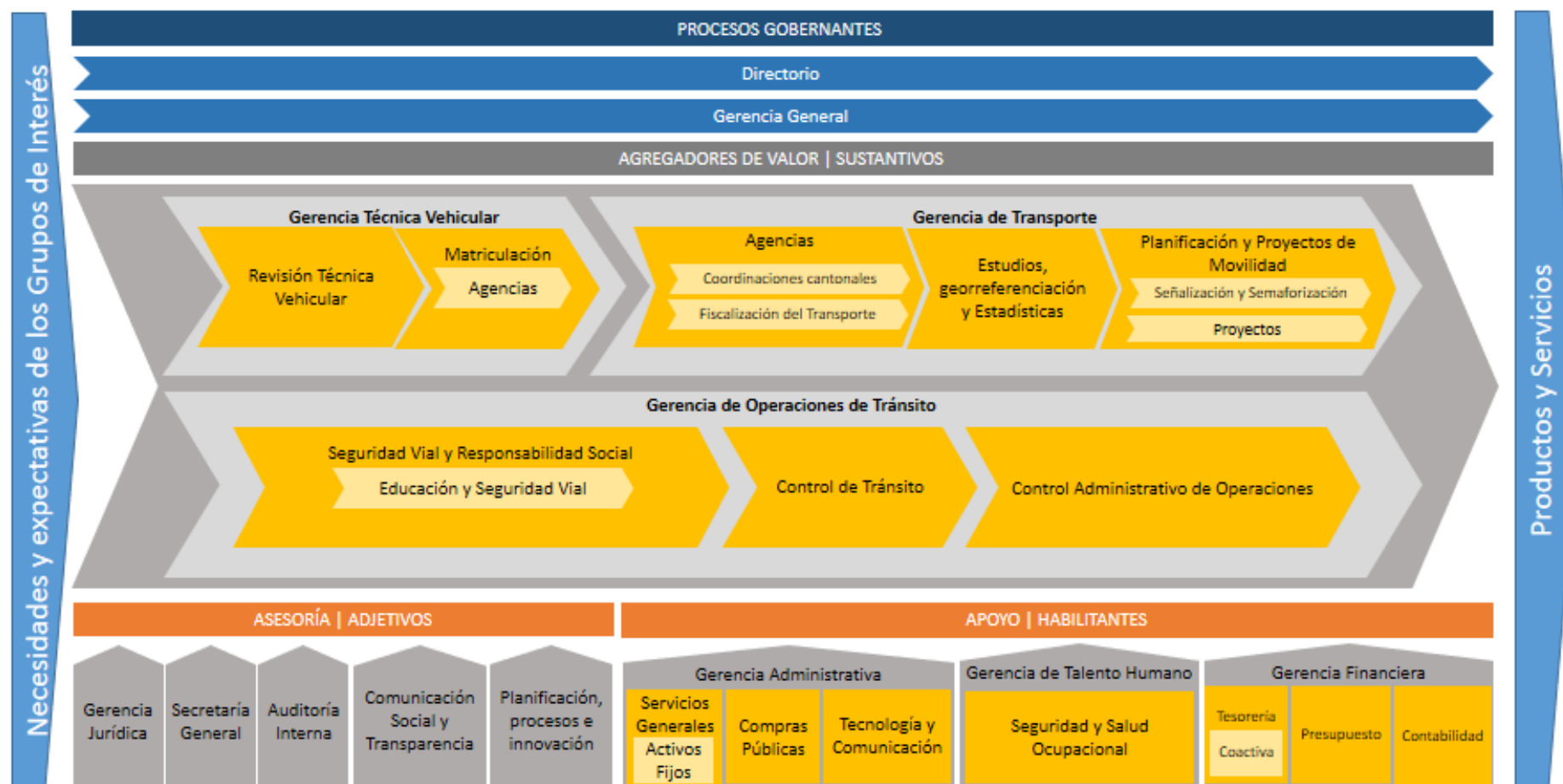
Fuente: Senplades, 2012

4.1.4. Atribuciones específicas de los gobiernos municipales en el marco de las facultades transferidas para el ejercicio de la competencia de TTYSV:

En este marco de distribución competencial, las atribuciones específicas de los gobiernos municipales (modelo A) en el marco de las facultades transferidas para el ejercicio de la competencia de TTYSV se encuentran establecidas en los artículos 15, 16, 17, 18 19 y 20 de la Resolución 006-CNC-2012 de 29 de mayo de 2012 del Consejo Nacional de Competencias.

4.2. Mapa de procesos

Gráfico 1: Mapa de procesos de Movidelnor E.P.



Elaboración: Movidelnor E.P.

Fuente: Movidelnor E.P.

Desde el 2021, con la nueva administración, Movidelnor EP ha iniciado un proceso de reorganización que involucra tanto a la estructura orgánica, como a la creación o implementación de procesos, que a la fecha de presentación de este Plan, están siendo consolidados, con excepción de la Gerencia Técnica Vehicular que cuenta con procesos debido a que sus centros de revisión vehicular están certificados bajo normas ISO. En este tenor, se determina la necesidad de corto plazo de llevar a cabo una revisión del ESTATUTO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA PARA LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA Y DESCONCENTRADA DE LA COMPETENCIA DE PLANIFICAR, REGULAR Y CONTROLAR EL TRÁNSITO, TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL DE LA MANCOMUNIDAD DE LA REGIÓN DEL NORTE MOVILIDAD DEL NORTE, MOVIDELNOR EP.

La planificación Estratégica ha iniciado con la construcción del presente PEI, para lo cual se llevó a cabo un análisis situacional de Movidelnor EP y de su entorno, durante el cual se identificó para luego dar paso al proceso de construcción participativa del presente documento.

4.3. Mapeo de actores relacionados.

Para el cumplimiento de sus responsabilidades y atribuciones, Movidelnor EP debe interactuar con diversos actores nacionales, del territorio de la Mancomunidad, y con actores internos con quienes intercambia permanentemente servicios e información. En la siguiente tabla se detallan dichos actores:

Tabla 5: Mapeo de actores relacionados

MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS		
GRUPOS DE INTERÉS	RESPONSABILIDADES	EXPECTATIVAS
AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL	Regulación y planificación del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, dentro del ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del sector.	Actualización de normativa y coordinación con entidades descentralizadas y desconcentradas para un servicio óptimo en los territorios.
ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS.	Representación, asistencia y coordinación de las municipalidades del Ecuador. Presentar el informe de capacidad operativa de los gobiernos autónomos descentralizados	Asistencia técnica y representación de Municipios ante entidades del gobierno central.

MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS		
GRUPOS DE INTERÉS	RESPONSABILIDADES	EXPECTATIVAS
	metropolitanos y municipales para para planificar, regular y controlar el transporte terrestre, el tránsito y la seguridad vial.	
DIRECTORIO	Determinar las políticas específicas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas emanadas por el Directorio de la Mancomunidad y evaluar su cumplimiento; Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución;	
COMISIÓN DE TRÁNSITO DEL ECUADOR.	Control de la red vial estatal con excepción de las zonas urbanas de competencia de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y aquellas circunscripciones de competencia de la Policía Nacional. Por delegación de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial podrá ejercer además el control del tránsito dentro de la circunscripción territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados que no se encuentren en ejecución de sus competencias.	Coordinación del control operativo del tránsito en las vías estatales o interurbanas e intercambio de información.
COMUNIDAD	Uso adecuado de los servicios públicos y pago oportuno de los mismos.	Servicios públicos de calidad.
CONSEJO CONSULTIVO NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL	Formular recomendaciones sobre seguridad vial y propuestas de política pública dirigidas a reducir la siniestralidad y accidentalidad en las vías	Política pública para la reducción de la siniestralidad.

MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS		
GRUPOS DE INTERÉS	RESPONSABILIDADES	EXPECTATIVAS
	de la red vial estatal, interurbanas, rurales y concesionadas.	
CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS	Diseño del proceso de fortalecimiento institucional, en coordinación con las entidades asociativas de los gobiernos autónomos descentralizados correspondientes. Revisar por lo menos cada dos años la asignación de modelos de gestión, a efectos de determinar la variación de condiciones, que permitan a un gobierno autónomo descentralizado metropolitano o municipal, acceder a otro modelo de gestión.	Planes de capacitación a Municipios, Mancomunidades y Empresas Públicas de Movilidad.
DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTROL DE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL DE LA POLICÍA NACIONAL	Control de tránsito sobre la red vial estatal y sus corredores arteriales y vías colectoras, siempre que no atraviesen por zonas urbanas dentro de la jurisdicción de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.	Coordinación del control operativo del tránsito en las vías estatales o interurbanas e intercambio de información.
DIRECTORIO	Establecer políticas y directrices; así como aprobar el presupuesto anual de la Corporación.	Cumplimiento de Plan Estratégico, Tácticos, Planes Operativos y de Inversión de
ENTES DE CONTROL Y FISCALIZACIÓN	Controlar y Fiscalizar el uso de los recursos públicos; así como velar por el cumplimiento de las funciones y atribuciones de las diferentes instituciones del estado.	Cumplimiento de las políticas y estrategias para un control y fiscalización adecuada.
GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS REGIONALES METROPOLITANOS Y MUNICIPALES.	Planificar, regular y controlar las actividades y operaciones de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, los servicios de transporte público de pasajeros y bienes, transporte comercial y toda forma de transporte	Coordinación en la emisión de Ordenanzas, en la elaboración de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y Planes de Movilidad.

MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS		
GRUPOS DE INTERÉS	RESPONSABILIDADES	EXPECTATIVAS
	colectivo y/o masivo, en el ámbito Intracantonal, conforme la clasificación de las vías definidas por el Ministerio del sector	
IESS	Responsable de aplicar el seguro universal obligatorio, según la Constitución de la República.	Cumplimiento de obligaciones patronales en lo relacionado a la seguridad de los trabajadores.
INEN	Normar la calidad, materiales y disposición de los componentes de señalización horizontal, vertical y semaforización.	Actualización de normativa relacionada con la calidad de los elementos de señalización.
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	Definición, formulación y ejecución de la política fiscal de ingresos, gastos y financiamiento público.	Utilización óptima y oportuna de los recursos asignados.
MINISTERIO DE EDUCACIÓN.	Diseñar y autorizar los planes y programas educativos para estudiantes, peatones, conductores, instructores viales y demás actores relacionados con la educación, prevención, tránsito y seguridad vial, en coordinación con ANT.	Puesta en marcha de la educación vial en todos los planteles de educación.
MINISTERIO DE GOBIERNO	Incrementar los mecanismos de prevención y protección oportuna al ciudadano ante los riesgos, amenazas y efectos de la inseguridad ciudadana. Reducir todos los tipos de conflictividad social que afectan la convivencia pacífica e impacten negativamente sobre la cohesión social.	Coordinar acciones interinstitucionales en el control de la seguridad integral.

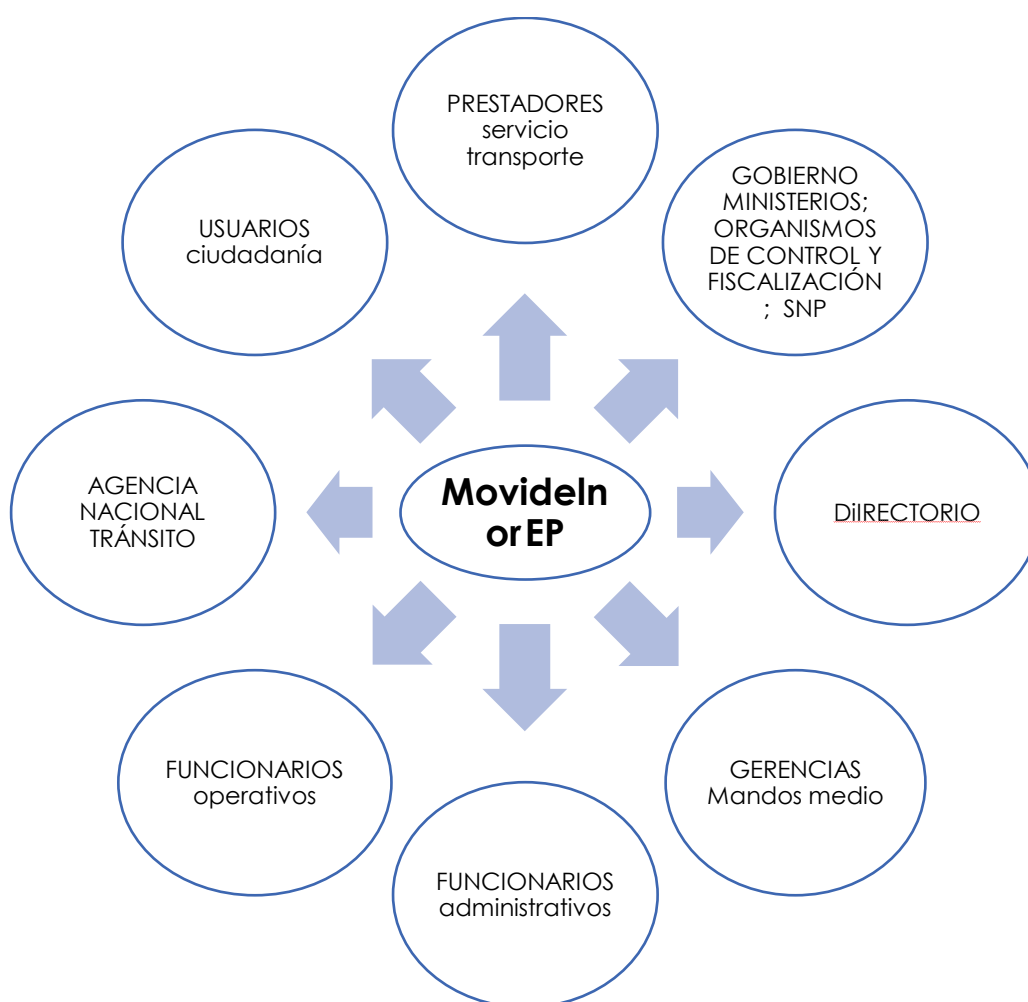
MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS		
GRUPOS DE INTERÉS	RESPONSABILIDADES	EXPECTATIVAS
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	Diseñar y autorizar los planes y programas de capacitación para la autoridad de control y los profesionales del área médica relacionados con la prevención, atención a heridos, traslado de víctimas, manejo de emergencias y rehabilitación.	Planes de capacitación Agentes Civiles de Tránsito en temas preventivos, primeros auxilios y emergencias.
MINISTERIO DE TRABAJO	Ministerio del Trabajo: Establecer políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales.	Justicia social en el sistema de trabajo, de una manera digna y en igualdad de oportunidades.
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS	Responsable de la rectoría y control general del Sistema Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial a través de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.	Política pública en movilidad urbana sostenible por medio de el Plan Nacional de Movilidad.
PROVEEDORES	Proveer bienes y servicios.	Acuerdos mutuamente beneficiosos y Pagos oportunos.
SENPLADES	Dictar las políticas públicas para la planificación institucional.	Desarrollo en las instituciones públicas una cultura de planificación alineada al Plan Nacional de Desarrollo "Creando Oportunidades"
SERCOP	Ejercer rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), responsable de desarrollar y administrar el Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador y de establecer las políticas y condiciones de la contratación pública a nivel nacional.	Cumplimiento de las políticas y condiciones de la contratación pública.

MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS		
GRUPOS DE INTERÉS	RESPONSABILIDADES	EXPECTATIVAS
PRESTADORES	Brindar servicio de transporte a la ciudadanía en concordancia con lo establecido en la ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial	Servicio de calidad que brinde seguridad para el ejercicio del derecho a la movilidad

Elaborado: Clima Social, julio 2022

En la siguiente figura se visualizan los grupos de interés con los que Movidelnor EP mantiene relación de forma directa y continua.

Gráfico 2: Mapa de principales gritos de interés



Elaborado: Clima Social, junio 2022

Fuente: Levantamiento información, abril a mayo 2022

4.4.1. Análisis del entorno externo de Movidelnor EP: OPORTUNIDADES

Se muestran los resultados para cada dimensión de análisis del entorno, mostrando el tipo de influencia y el impacto que generan.

Tabla 6: Análisis del entorno externo de Movidelnor EP OPORTUNIDADES

Político	Económico	Social y Cultural	Cliente / Ciudadano	Normativo	Procesos y tecnología	Territorial
Dependencia de actores políticos, gremios y grupos de presión que influyen en la institución	Factor que afecta el poder de compra, el patrón de gasto y la sostenibilidad	Fuerzas que afectan valores, percepciones preferencias y comportamientos de una sociedad	Receptores, beneficiarios de los servicios que oferta la institución	Sujeción a leyes nacionales y disposiciones de la entidad rectora que afectan a la institución.	Fuerzas que crean nuevas tecnologías, y que a su vez generan nuevos productos y servicios.	Elementos disímiles propios de cada cantón de la Mancomunidad
Oportunidades	Oportunidades	Oportunidades	Oportunidades	Oportunidades	Oportunidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de establecer canales de comunicación y articulación con ANT e INEC • Cambios periódicos de autoridades • Identificación de intereses específicos de actores políticos y gremiales • Posibilidad de establecimiento de líneas de trabajo y acceso a financiamiento de la Mancomunidad del Norte para el mejoramiento de la infraestructura • Consolidación de los actores políticos de la Mancomunidad alrededor de objetivos comunes de movilidad • Convenios de cooperación interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas de alianzas público privadas para la construcción del edificio acorde a necesidades de la empresa • Generación de nuevas líneas de negocios aprovechando la capacidad instalada de la institución • Generación de ahorro en el L/P mediante procesos de renovación de equipos, parque automotor, etc. • Viabilidad de endeudamiento de la institución • Nuevas competencias asignadas generadoras de ingresos (emisión placas) • Proyectos de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad de los cantones mancomunados confiere alta importancia a los valores • Identificación y aprovechamiento de valores culturales y uso comunicacional de éstos a favor de los objetivos de la institución • Bajo nivel de conocimiento en cantones, posibilidades de construcción de la imagen institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de educación vial, prevención de accidentes, etc. • Disposición de la ciudadanía de participar en mecanismos interactivos: mejora de movilidad • Apertura en comunidades rurales para impartir talleres de educación vial 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar insumos técnicos que aporten a la normativa nacional y a las disposiciones institucionales • Establecer mecanismos legales que aporten al desarrollo territorial • Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial dispone que desde la educación vial se inserte de forma obligatoria en la malla curricular de los planteles educativos (educación inicial a 3ero de bachillerato) • Construcción de reglamentos internos • Reforma a Estatuto y estructura orgánica • Establecimiento de mecanismos internos de lucha contra la corrupción • Implementación COESOP en régimen laboral • Vacíos legales en la normativa en cuanto a regulación de medios alternativos de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento y mapeo de procesos articulado con la innovación tecnológica • Establecimiento de canales de comunicación propios de Movidelnor EP aprovechando softwares libres • Aprovechamiento de infraestructura tecnológica y capacidad instalada existente para proveer servicios diversificados relacionados con tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de mecanismos de participación ciudadana • Identificación y aprovechamiento de características territoriales específicas de cada cantón para la gestión de la institución • Disponibilidad de algunos cantones para trabajo conjunto respecto al buen uso del espacio público • Necesidades específicas de señalética en cantones de la mancomunidad y del resto del país • Inexistencia de lineamientos territoriales para la adecuada movilidad de personas vulnerables

4.4.2 Análisis del entorno externo de Movidelnor EP: AMENAZAS

Se muestran los resultados para cada dimensión de análisis del entorno, mostrando el tipo de influencia y el impacto que generan.

Tabla 7: Análisis del entorno externo de Movidelnor EP AMENAZAS

Político	Económico	Social y Cultural	Cliente / Ciudadano	Normativo	Procesos y tecnología	Territorial
Dependencia de actores políticos, gremios y grupos de presión que influyen en la institución	Factor que afecta el poder de compra, el patrón de gasto y la sostenibilidad	Fuerzas que afectan valores, percepciones preferencias y comportamientos de una sociedad	Receptores, beneficiarios de los servicios que oferta la institución	Sujeción a leyes nacionales y disposiciones de la entidad rectora que afectan a la institución.	Fuerzas que crean nuevas tecnologías, y que a su vez generan nuevos productos y servicios.	Elementos disímiles propios de cada cantón de la Mancomunidad
Amenazas	Amenazas	Amenazas	Amenazas	Amenazas	Amenazas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia política de actores de la Mancomunidad en la gestión de la EPM, especialmente en las áreas que no cuentan con procesos • Presión política de gremios y prestadores de servicios de transporte • Imposiciones de autoridades para la contratación de personal no idóneo en Movidelnor EP • Insuficientes acuerdos entre actores políticos que forman parte de la Mancomunidad, para garantizar la gestión institucional • Conflictos entre actores de la movilidad • Tráfico de influencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado monto de cartera vencida • Dificultad para el cobro de sanciones y multas por dependencia de instancias judiciales • Vulnerabilidad al retiro de recursos debido a decisiones judiciales (ingreso de multas por radares) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura ciudadana orientada al uso de tramitadores • Cultura ciudadana orientada a la solución de problemas por vías no legales • Centros de revisión vehicular ilegales • Cultura ciudadana orientada al incumplimiento de la ley de tránsito, cuando se interponen intereses propios • Medios de transporte informal • Bajos niveles de denuncia de actos de corrupción en Movidelnor EP, debido a temor a represalias o problemas legales posteriores • Usos y costumbres de población indígena en algunos cantones impiden el acceso de ACTs al territorio • Temas culturales generan restricción para aplicar los procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala imagen de Movidelnor EP entre la ciudadanía • Percepción de corrupción de Movidelnor EP • Percepción de mala calidad de servicio y atención al cliente por parte de Movidelnor EP • Percepción ciudadana de actitud de persecución y necesidad de sanción por parte de los ACTs hacia la ciudadanía • Actitudes imprudentes y negligentes de la ciudadanía que usa transportes alternativos que no cuentan con regulación normativa • Desconocimiento e irrespeto de la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial por parte de la ciudadanía • Prepotencia u agresiones físicas y verbales cometidas por los conductores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenanzas municipales contrapuestas en los diferentes cantones de la Mancomunidad que afectan la gestión institucional • Interpretación diversa de la normativa por los diferentes jueces que sancionan los procesos de tránsito 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas e ineficiencia de sistemas y plataformas tecnológicas que soportan la gestión institucional • Fallas o caída de sistemas nacionales articulados: ANT • Dificultad en la coordinación de operativos con actores locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de espacios adecuados para contraventores (infraestructura) • Disparidad y poca funcionalidad en la infraestructura de Movidelnor EP en los cantones • Bajos niveles de señalización y señalética en los cantones • Ausencia de conectividad en ciertas zonas del territorio de la Mancomunidad

Elaborado: Clima Social, junio 2022

4.4.3 Análisis del ambiente interno de Movidelnor EP: FORTALEZAS

Se muestran los resultados para cada dimensión de análisis del ambiente interno, mostrando su influencia e impacto.

Tabla 8: Análisis del ambiente interno de Movidelnor EP FORTALEZAS

Estrategia	Estructura y gobierno	Procesos	Personal	Tecnología	Financiera	Normativa
Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> Centros de RTV certificados bajo normas ISO Referente nacional en cuanto a estándares técnicos de gestión en cuanto a la RTV Reciente establecimiento de un proceso de coordinación con los prestadores de servicios de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad instalada existente para iniciar procesos de provisión de señalética al sector público y privado Política de puertas abiertas desde la Gerencia General 	<ul style="list-style-type: none"> Una de las tres gerencias agregadoras de valor cuenta con procesos institucionalizados Procesos internos delineados (aun no implementados) Asesoría jurídica para ACTs durante fines de semana para respaldo respecto a procedimientos de control y sanción 	<ul style="list-style-type: none"> Movidelnor cuenta con algún personal de larga data con amplia experiencia en movilidad y en la gestión institucional Una parte del personal operativo se aferra a su vocación, reconoce y rechaza los actos de corrupción y abuso de autoridad con la ciudadanía Primera institución en el país en implementar el COESCOP en su régimen laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas tecnológicos y plataformas usadas actualmente por Movidelnor EP sostienen la ejecución de sus funciones aun cuando los sistemas nacionales estén caídos 	<ul style="list-style-type: none"> Reciente implementación de un proceso de coactiva para recuperación de la cartera vencida Capacidad instalada para desarrollar o fortalecer nuevas líneas de negocio Control de la ejecución financiera y generación oportuna de alertas Autonomía y sostenibilidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento interno judicial Acompañamiento jurídico en los procedimientos de los ACTs

Elaborado: Clima Social, junio 2022

4.4.4. Análisis del ambiente interno de Movidelnor EP: DEBILIDADES

Se muestran los resultados para cada dimensión de análisis del ambiente interno, mostrando su influencia e impacto.

Tabla 9: Análisis del ambiente interno de Movidelnor EP DEBILIDADES

Estrategia	Estructura y gobierno	Procesos	Personal	Tecnología	Financiera	Normativa
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de planificación táctica a nivel empresarial • No se conoce ni implementa el Plan Estratégico Institucional, que no es coherente con la realidad actual • Baja ejecución e inexistente seguimiento del PEI y de la planificación estratégica y operativa • Débil planificación económica y de gestión para el mediano y largo plazo • Ausencia de políticas institucionales encaminadas al fomento de la investigación para la identificación y ejecución de proyectos para el incremento de ingresos y la optimización de recursos • Ausencia de estrategia de comunicación externa e interna • Baja priorización y eficacia en el logro de alianzas estratégicas 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Bajos niveles de desconcentración en los cantones de la Mancomunidad, los servicios se concentran principalmente en 3 cantones, especialmente en Ibarra • Bajos niveles de comunicación con las bases de las operadoras de transporte 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de procesos implementados en toda la estructura con excepción de la Gerencia Técnica Vehicular • Desconocimiento de procesos existentes por parte de la mayoría del personal • Ausencia de mecanismos de seguimiento y control de la gestión institucional • Inexistente articulación entre los ámbitos financiero y programático • Debilidad en la elaboración, gestión y seguimiento de proyectos • Falta de conocimiento del personal operativo de la existencia de respaldo jurídico en procedimientos de tránsito • Bajos niveles de coordinación entre las gerencias y áreas • Falta de planes, programas proyectos. A los existentes no se les da continuidad no se les hace seguimiento • La falta de instalaciones adecuadas dificultan la prestación de servicios y generan molestia en los usuarios 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Personal desmotivado, poco identificado y poco comprometido con la institución • Falta de equipos de protección personal para personal operativo • Baja calidad y frecuencia de capacitaciones y procesos de actualización de conocimientos del personal operativo • Ausencia de un plan de capacitación y actualización de conocimientos para el personal administrativo • Actos de corrupción • Ausencia de incentivos y reconocimientos al personal • Insuficientes e inadecuados medios de transporte y combustible para el personal operativo • Evaluación de desempeño • Insuficiente personal operativo en cantones 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de desarrollo informático, tecnológico y de TICs • Debilidad de los sistemas y plataformas en uso • Equipos obsoletos y/o fuera de servicio • Falta de equipos de comunicación para el personal operativo • Ausencia de un sistema de consulta en línea para el personal operativo • Falta de sistema de gestión informático integral (desde territorio hasta área administrativa) 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Problemas periódicos de liquidez • Ejecución financiera no está articulada con la planificación estratégica ni operativa • Inexistencia de un plan de negocios • Pocos recursos para gastos de inversión debido al enorme peso de la nómina • Diferencias evidentes entre los salarios del personal administrativo y operativo • Dependencia financiera respecto a multas y sanciones aplicadas a la ciudadanía 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de normativa interna (reglamento) • Desconocimiento de la normativa interna entre el personal • Ausencia de normativa interna para prevenir y sancionar actos de corrupción

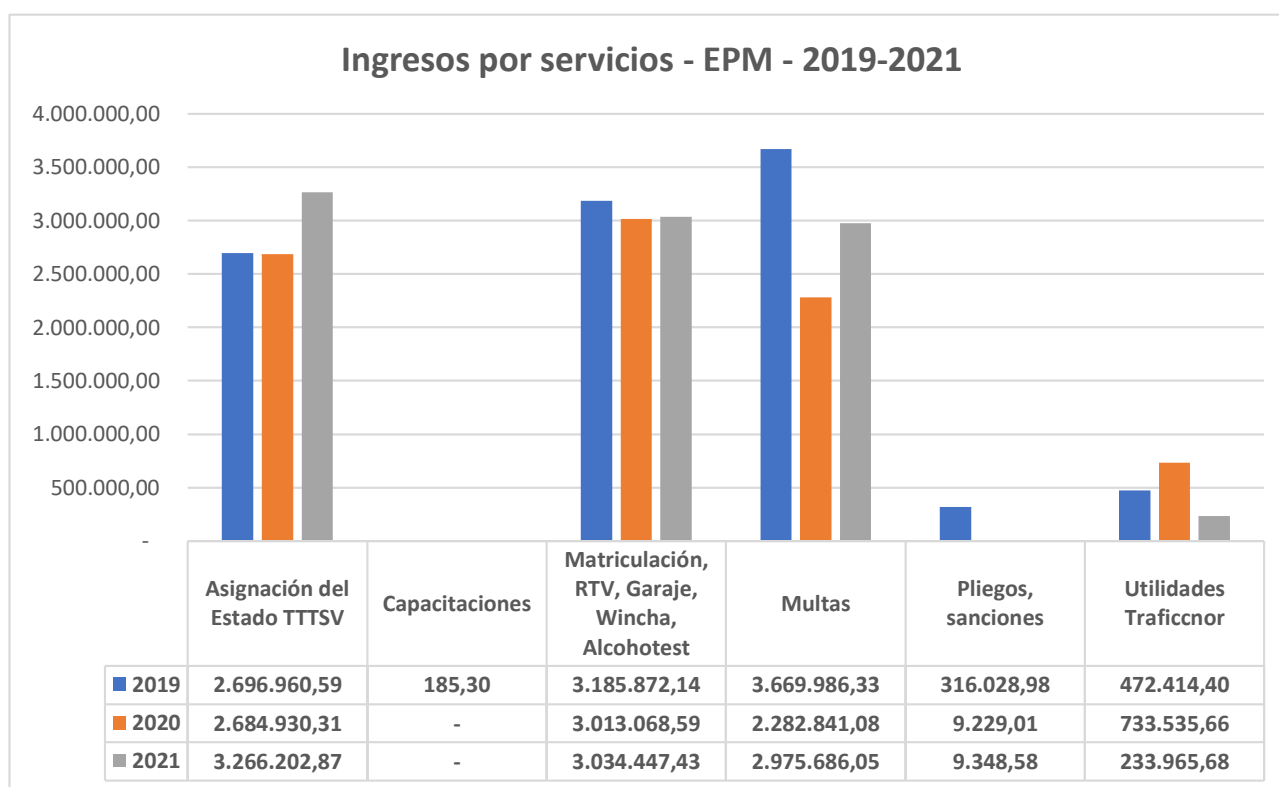
Elaborado: Clima Social, julio 2022

Cabe resaltar que los ingresos de MOVIDELNOR EP, provienen en gran parte de infracciones y/o multas de los usuarios y no solamente de tasas por servicios. Esto hace que resulte poco pertinente analizar las líneas de negocio bajo métodos como el de la matriz Boston Consulting.

4.5. Descripción de la situación actual de Movidelnor EP

4.5.1. Evolución de los ingresos por servicios en los últimos tres años

Gráfico 3: Evolución de los ingresos por servicios en los últimos tres años



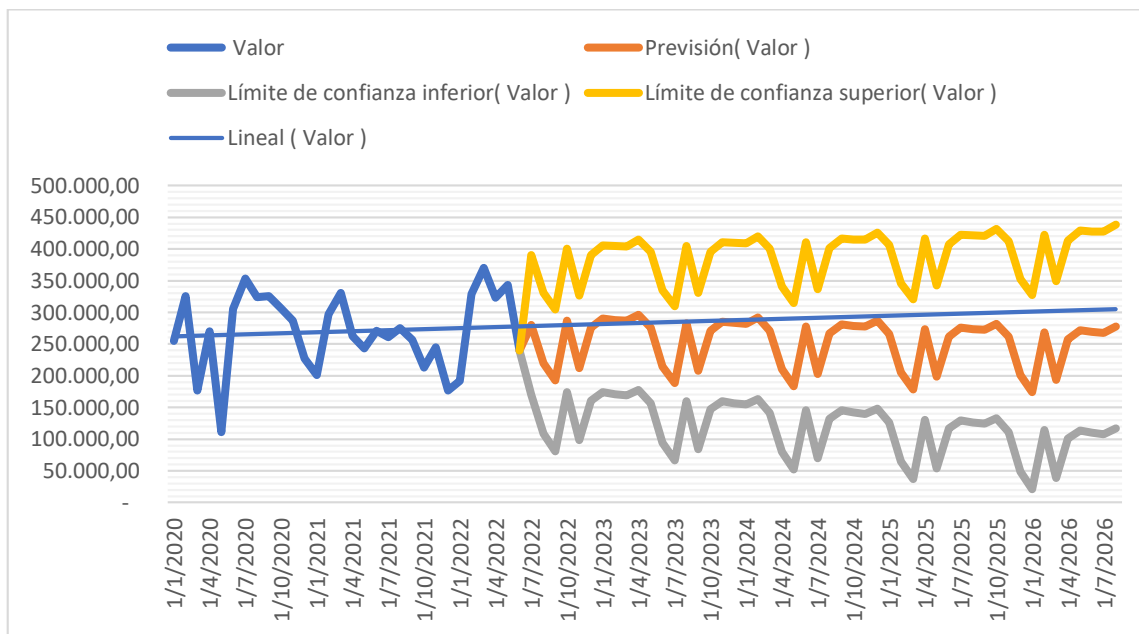
Elaborado: Gerencia Financiera, Movidelnor EP, julio 2022

Fuente: Movidelnor EP

4.5.2. Proyecciones de ingresos (línea de negocio y otras fuentes) y egresos

4.5.2.1. Matriculación

Gráfico 4: Matriculación

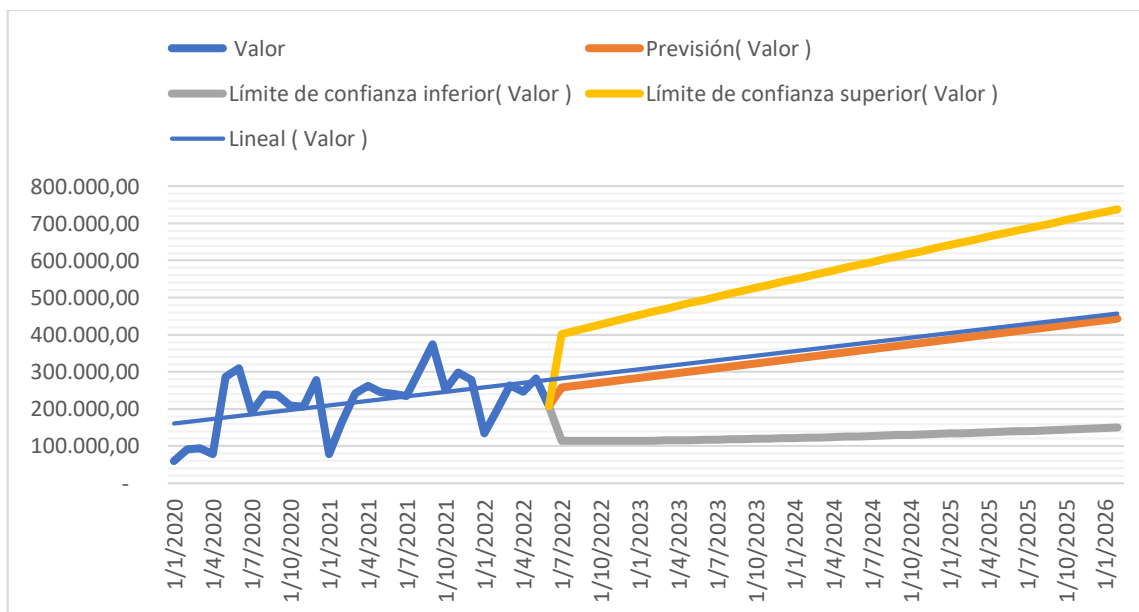


Elaborado: Gerencia Financiera, Movidelnor EP, julio 2022

Fuente: Movidelnor EP

4.5.2.2. Infracciones

Gráfico 5: Infracciones

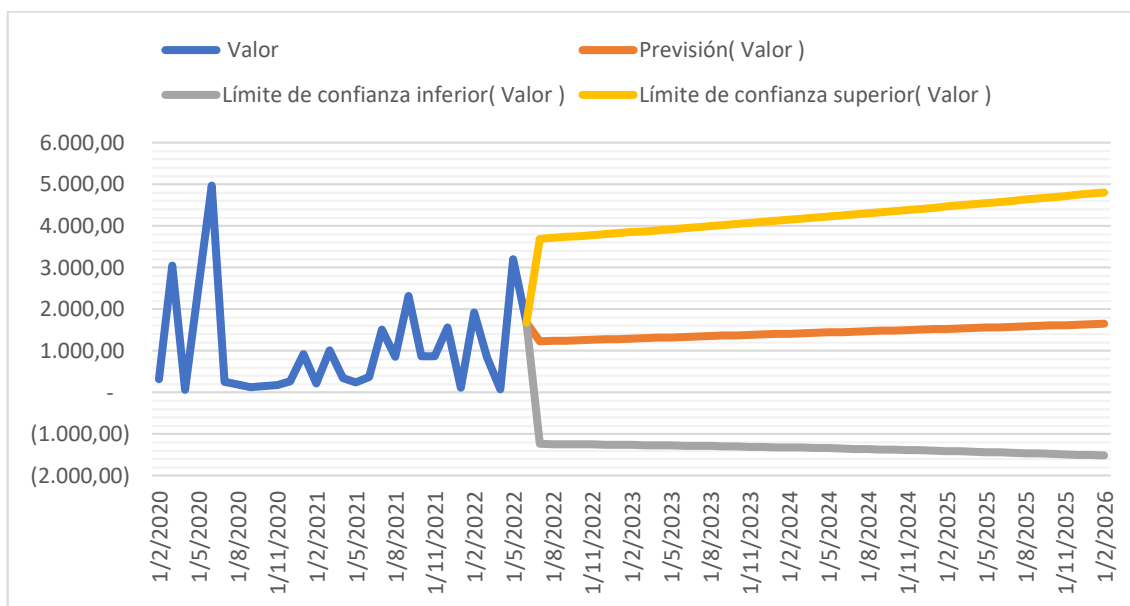


Elaborado: Gerencia Financiera, Movidelnor EP, julio 2022

Fuente: Movidelnor EP

4.5.2.3. Tasas

Gráfico 6: Tasas



Elaborado: Gerencia Financiera, Movidelnor EP, julio 2022

Fuente: Movidelnor EP

4.5.2.4. Proyección de egresos: arriendos

Gráfico 7: Proyección de egresos: arriendos



Elaborado: Gerencia Financiera, Movidelnor EP, julio 2022

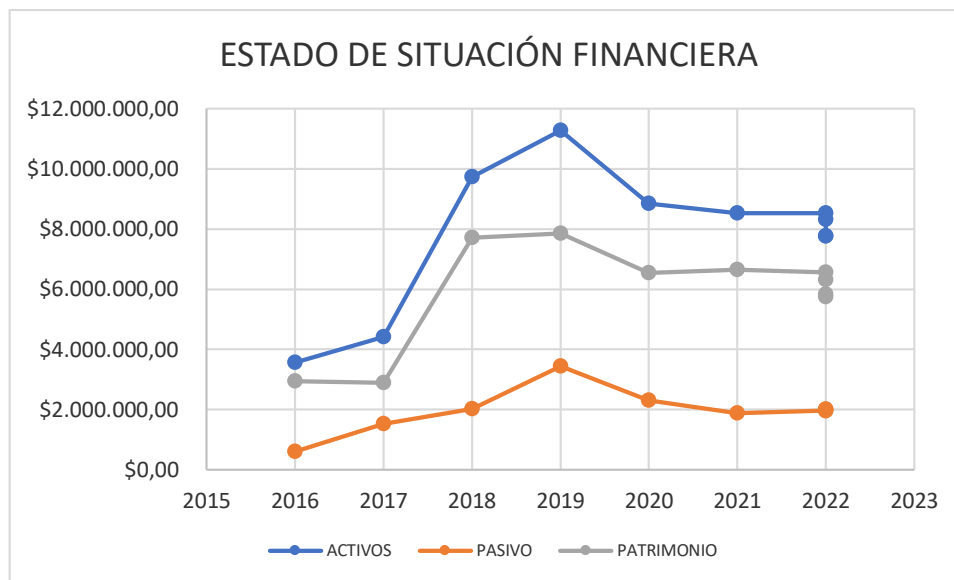
Fuente: Movidelnor EP

4.5.5. Principales indicadores en los últimos 3 años

4.5.5.1. Indicadores financieros

4.5.5.1.1. Estado de situación financiera (desde la creación de Movidelnor EP)

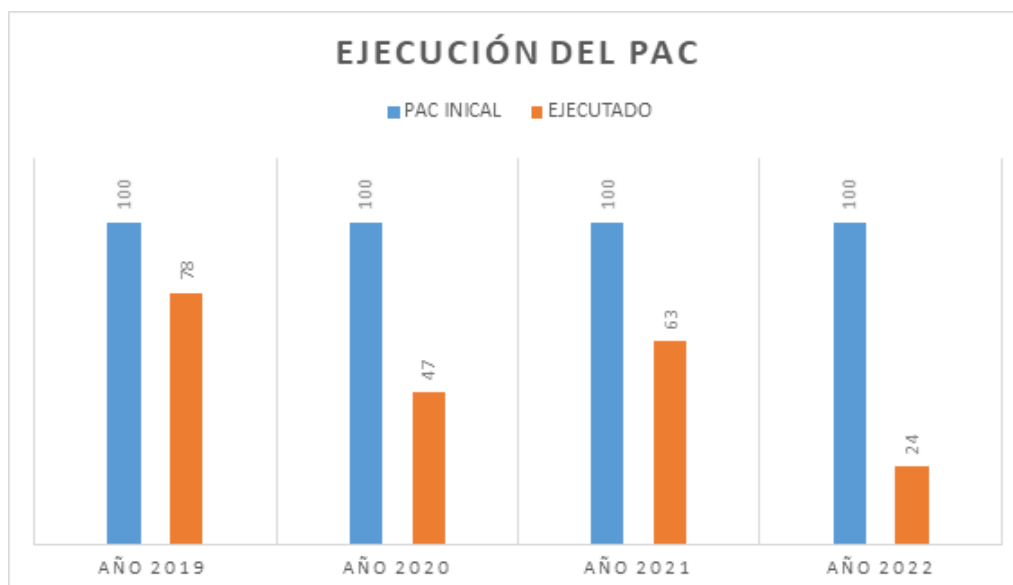
Gráfico 8: Estado de situación financiera



Elaborado: Gerencia Financiera, Movidelnor EP, julio 2022
Fuente: Movidelnor EP

4.5.5.1.2. Niveles de ejecución POA, PAC, Presupuesto

Gráfico 9: Niveles de ejecución POA, PAC, Presupuesto



Elaborado: Gerencia Financiera, Movidelnor EP, julio 2022
Fuente: Movidelnor EP

4.5.5.1.3. Ingresos vs gastos

Gráfico 10: Ingresos vs Gastos



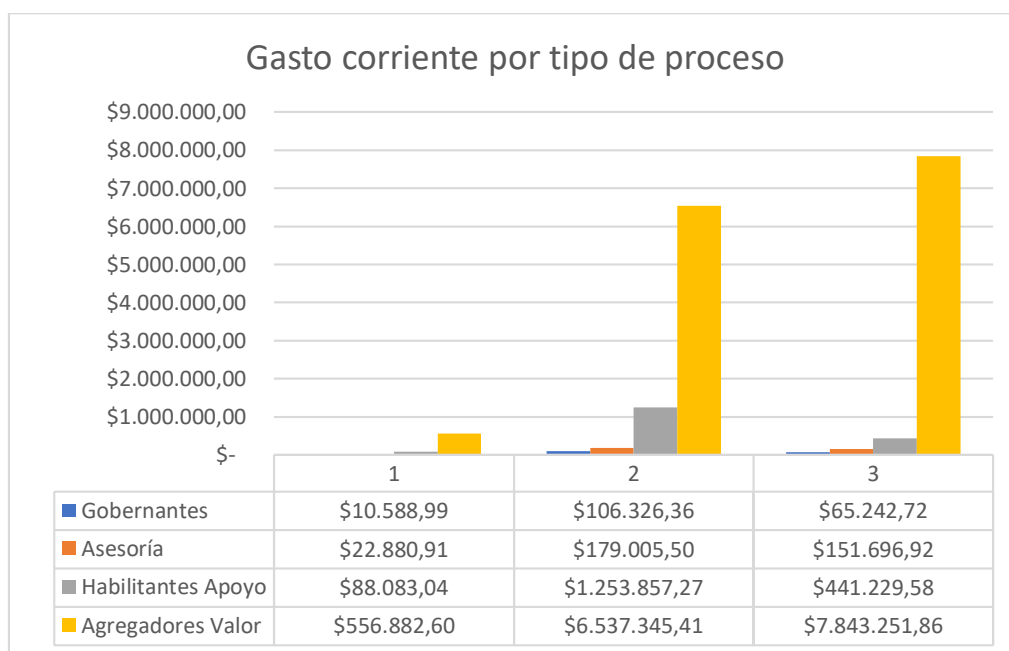
Elaborado: Gerencia Financiera, Movidelnor EP, julio 2022

Fuente: Movidelnor EP

4.5.5.2. Indicadores administrativos

4.5.5.2.1. Gasto corriente por tipo de proceso

Gráfico 11: Gasto corriente por tipo de proceso

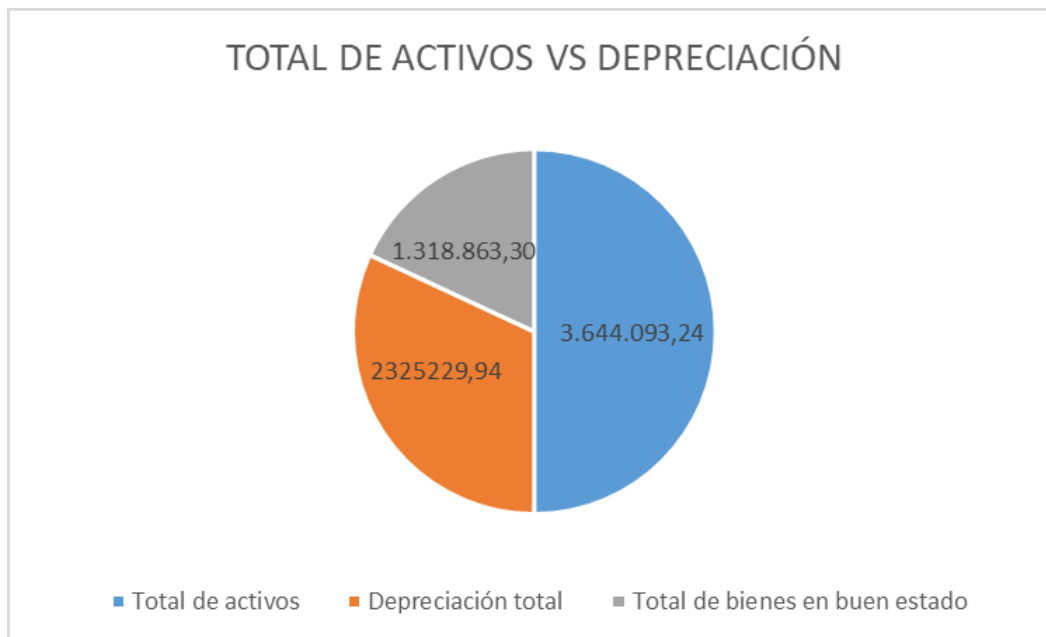


Elaborado: Gerencia Administrativa, Movidelnor EP, julio 2022

Fuente: Movidelnor EP

4.5.5.2.2. Activos vs depreciación

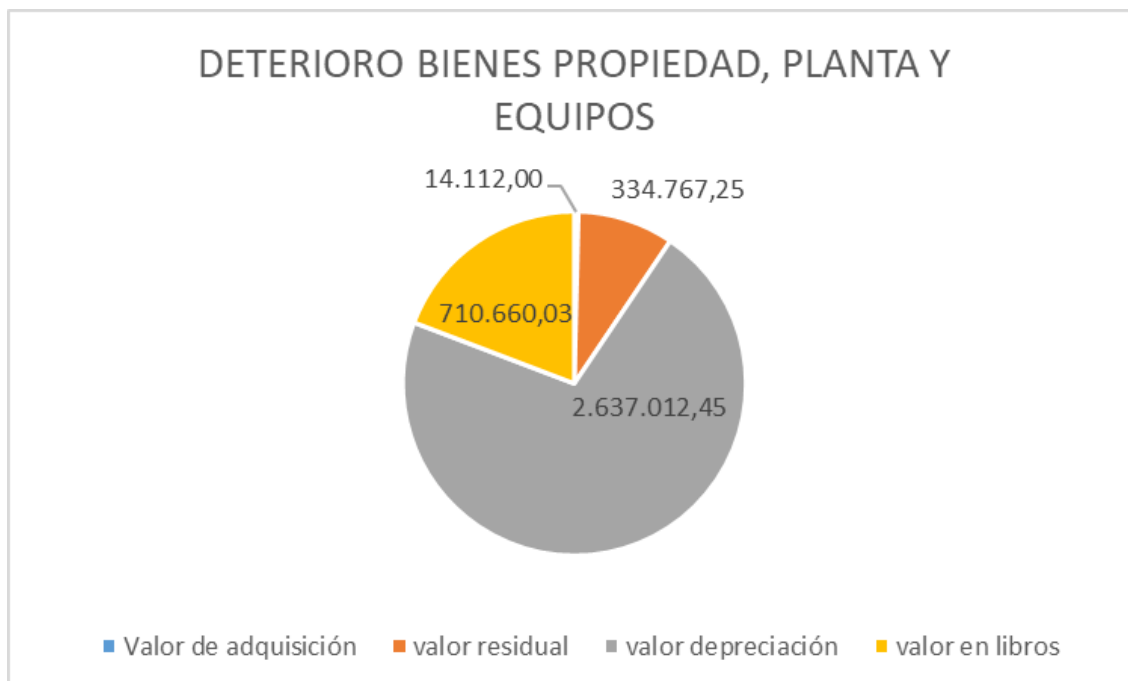
Gráfico 12: Activos vs depreciación



Elaborado: Gerencia Administrativa, Movidelnor EP, julio 2022
Fuente: Movidelnor EP

4.5.5.2.3. Deterioro de bienes, propiedad, planta y equipos

Gráfico 13: Deterioro de bienes, propiedad, planta y equipos



Elaborado: Gerencia Administrativa, Movidelnor EP, julio 2022
Fuente: Movidelnor EP

4.6. Situación actual del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial

(Situación actual del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial (principales problemas, necesidades, identificación nudos críticos, resultados de la aplicación del modelo de gestión actual, ventajas derivadas del modelo mancomunado, particularidades territoriales relevantes, percepción del servicio, etc.)

4.6.1. Principales problemas, necesidades, identificación nudos críticos:

Transporte

- No se cuenta con El Plan de Movilidad Sostenible para la Mancomunidad en general.
- No existe una política integral para incentivar y fomentar el uso del transporte público colectivo.
- De manera general no existen facilidades de accesibilidad para los grupos de población vulnerable, al sistema de transporte y tránsito, especialmente al servicio de transporte en buses.
- Existen problemas de planificación e implementación de espacios públicos bajo normas técnicas que incentiven el uso de medios de transportes no motorizados o que no utilicen combustibles fósiles.
- Falta la articulación con los diferentes niveles de gobierno la planificación e implementación de acciones e infraestructura tendiente a mejorar la movilidad.
- Injerencia política de algunos Alcaldes en un tema considerado eminentemente técnico que es el otorgamiento de títulos habilitantes.
- Falta de control del funcionamiento del sistema de transporte público a fin de que se mejore el nivel de servicio a la ciudadanía.

Tránsito

- No existen Ordenanzas para la circulación de medios no motorizados y vehículos relacionados con la micromovilidad.
- El cuerpo de Agentes Civiles de Tránsito requiere asistencia permanente en temas legales y que tienen que ver con la aplicación de procedimientos y sanciones a infractores.
- Falta implementación de señalización vertical, horizontal y semaforización.
- No existe articulación con las entidades que construyen y mantienen las obras físicas en las reformas geométricas de calles, aceras y redondeles.

Seguridad vial

- No existe una política clara de fortalecer mecanismos de control para la prevención y disminución de siniestros de tránsito.
- De manera general todos los actores consultados se sienten inseguros en las vías al transitar como conductor o como peatón.
- No se realiza con periodicidad campañas regulares de prevención de accidentes, de concientización de hábitos riesgosos que inciden en la Seguridad Vial dirigidas hacia todos los actores (peatones, conductores, usuarios viales y ciudadanía)

4.6.2. Ventajas derivadas del modelo mancomunado:

- Los Municipios denominados “pequeños”, gracias al modelo mancomunado han podido acceder al modelo de gestión “A” que les da la posibilidad de contar con el control operativo del tránsito, es decir Agentes Civiles de Tránsito en las vías.
- Identificar problemas comunes y aplicar una solución general.
- Generar economías de escala. Caso de la fábrica de señales, Centros de Revisión Técnica Vehicular, etc.
- Implementar soluciones conjuntas a problemas y necesidades comunes con una visión al territorio que va más allá de los límites cantonales.
- Fortalecer los vínculos de los GAD que integran la mancomunidad, facilitar procesos de integración.

4.6.3. Particularidades territoriales relevantes:

- Existencia de Municipios con una extensión territorial y población representativos y Municipios con escaso territorio y baja población.
- Coexistencia de territorios con diferente clima, geografía y hábitos de comportamiento.
- Costumbres de movilidad diferentes. En los principales centros poblados existen varios modos de transporte en tanto que en la periferia la movilidad se circunscribe a vehículos de menor capacidad.

4.6.4. Percepción del servicio, etc.

- Para brindar un servicio eficiente y de calidad a los usuarios es necesario contar con una infraestructura adecuada y acorde a las necesidades locales de cada Cantón.
- Equipos y tecnología inadecuados u obsoletos no permiten brindar un servicio eficiente.
- Los usuarios y ciudadanía en muchos de los casos no conocen qué hace Movidelnor y tienen una imagen negativa.
- Los usuarios que acuden a la EPM por diferentes servicios deben ser informados eficientemente de los procesos y condiciones de los trámites.
- El servicio al cliente externo se dificulta por la falta de procesos internos.
- La percepción de la ciudadanía es que los Agentes Civiles de Tránsito buscan multar a los conductores, no brindan la ayuda específica, no están capacitados y su comportamiento no es adecuado.

4.7. Filosofía institucional

4.7.1. Misión



Liderar la planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y la seguridad vial con soluciones integrales e innovadoras para reducir la accidentabilidad en los territorios que forman parte de la Mancomunidad de la Región del Norte..

4.7.2. Visión



Ser una empresa reconocida en administrar la competencia de planificar, regular y controlar el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, generando bienestar a sus grupos de interés por su excelencia técnica; con talento humano solidario, comprometido, respetuoso, honesto, capacitado; practicando una comunicación participativa; con procesos transparentes, responsables, innovadores; con resiliencia financiera.

4.7.3. Principios y valores

Respeto: Reconocemos los derechos y dignidad del otro, promovemos una cultura de equilibrio entre el ser humano y el trabajo, cumpliendo con las normas de seguridad y salud en pro del bienestar y desarrollo personal, profesional y laboral de nuestra gente, fomentando una comunicación eficiente, con trato amable, cordial, empático con nuestros grupos de interés basados en la transparencia y la solidaridad.

Transparencia: Promovemos entre nuestro talento humano acciones y decisiones enmarcadas en la conducta moral y la ética, coherentes con las necesidades y expectativas de los grupos de interés, dentro de una cultura de servicio e información transparente y de cero tolerancias hacia la corrupción, con honestidad y honradez, siendo fieles a nuestros compromisos adquiridos.

Excelencia: Damos nuestro mejor esfuerzo para brindar servicios de calidad con calidez humana, adaptándonos a los cambios del entorno para cumplir con las necesidades de nuestros grupos de interés, con una estructura flexible y eficiente acorde al buen uso y optimización de los recursos, promoviendo la mejora continua en la ejecución de nuestras competencias.

Conocimiento: Desarrollamos constantemente nuestros conocimientos, protocolos, procedimientos y la forma de acceder a ellos, promoviendo una mejor manera de el trabajo para la ejecución de las competencias asumidas, mejorando continuamente en todo lo que hacemos.

Responsabilidad: Promovemos la responsabilidad empresarial, el liderazgo y la sostenibilidad de la Empresa, que contemple decisiones que fortalezcan las relaciones con todos los actores con una visión compartida que permita apuntalar el cumplimiento de la normativa, el desarrollo humano, económico y ambiental del entorno interno y externo.

Solidaridad: Unimos esfuerzos para lograr mejores resultados, teniendo claro que para alcanzar los objetivos debemos sumar esfuerzos físicos e intelectuales, nuestras acciones están encaminadas en brindar bienestar y desarrollo a nuestros grupos de interés con armonía entre el progreso y la preservación de la naturaleza y el medio ambiente.

5. Modelo de gestión

5.1. Políticas Institucionales

Tabla 10: Políticas Institucionales

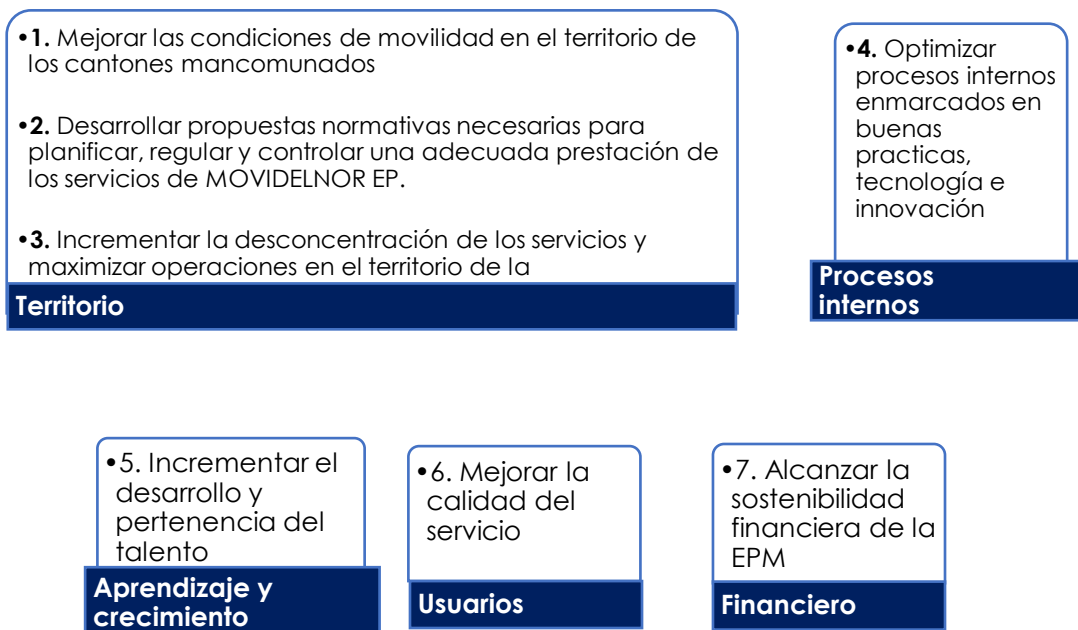
PERSPECTIVA	ÁMBITO	POLÍTICA PLANTEADA
Territorio	Movilidad	Gestionar un sistema de movilidad eficiente, regulado y evaluado de todos los actores del espacio público.
Usuarios	Clientes - usuarios	Promover el uso del transporte público colectivo y de medios alternativos de movilidad sostenible, saludable e incluyente
		Prestar servicios públicos administrativos y operativos de calidad.
Usuarios	Prestadores - usuarios	Promover el involucramiento de los actores relacionados generando espacios de participación efectivos y de doble vía
Aprendizaje y crecimiento	Responsabilidad social y ambiental	Contar con Planes de educación vial dirigidos a la ciudadanía en general enfocados en Unidades Educativas, encaminados a fortalecer las capacidades de interacción y cumplimiento en el marco de la movilidad en la Mancomunidad, así como contar con personal capacitado para dictar cursos y talleres de aprendizaje a todo usuario vial
Usuarios	Comunicación	Mejorar el conocimiento, imagen y profundidad de la institución, mejorar la reputación y el grado de satisfacción con la gestión o con los servicios de Movidelnor EP. Promover a la MOVIDELNOR EP como un actor clave y positivo en la movilidad y la sociedad en general de la Mancomunidad
Aprendizaje y crecimiento	Investigación	Planificar, medir y comprender los aspectos que comprenden la movilidad en la población de la Mancomunidad, como las características de su parque vehicular, comportamientos, hábitos de movilidad y otros.
Procesos Internos	Planificación	Contar con una planificación organizacional que asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos
Procesos Internos	Tecnología	Implementar herramientas tecnológicas y de gestión documental para la regulación del sistema de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, y de ayuda para los agentes civiles de tránsito, así como a los usuarios
Procesos Internos	Servicios generales	Diseñar e implementar procesos de fortalecimiento institucional continuo
Territorio	Alianzas	Fortalecer la capacidad de generar sinergias interinstitucionales para mejorar la gestión de la MOVIDELNOR EP en beneficio de los usuarios
Procesos Internos	Proyectos	Fortalecer e institucionalizar procesos técnicos y herramientas tecnológicas para la elaboración, gestión, seguimiento y evaluación continua de los proyectos de la MOVIDELNOR EP
Procesos Internos	Gerencias	Implementar un sistema de gestión por resultados que permita tomar decisiones a las autoridades y mejorar los procesos.

PERSPECTIVA	ÁMBITO	POLÍTICA PLANTEADA
Procesos Internos	Anticorrupción	Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción, informando, concientizando y facilitando a la ciudadanía el acceso a los diferentes canales de denuncia establecidos en la ley
Procesos Internos	Anticorrupción	Capacitar continuamente al personal operativo sobre prevención y procesos en los que pueda verse inmerso por corrupción
Territorio	Riesgos	Implementar de manera transversal criterios de gestión integral de riesgos a fin de mejorar los niveles de sostenibilidad de los procesos y la gestión con miras al cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos
Procesos Internos	Talento humano	Reconocer al talento humano de la MOVIDELNOR EP como su principal activo, generando un ambiente respetuoso y amigable que favorezca su desarrollo y promueva su pertenencia y compromiso con la empresa
		Contar con personal operativo y administrativo competente, capacitado, eficiente y probo
Territorio	Normativa	Contar con un marco normativo integral y adecuado para la prestación de los servicios que brinda la MOVIDELNOR EP
Territorio	Territorial	Propiciar un modelo de gestión territorial articulado entre niveles de gobierno e instituciones de regulación y control
Procesos Internos	Institucional	Propiciar la implementación de un modelo de gestión institucional eficiente, ágil y flexible que funcione bajo parámetros técnicos y observe altos estándares de calidad en su oferta de servicios.
		Integrar y consolidar líneas estratégicas de gestión coordinadas entre las áreas para la consecución de metas generales de MOVIDELNOR EP
Financiero	Financiero	Diseñar, implementar y ejecutar el un plan de negocios de MOVIDELNOR EP
		Optimizar el uso de recursos y promover el ahorro en la gestión financiera de MOVIDELNOR EP

Elaborado: Clima Social, julio 2022

5.2. Objetivos estratégicos

Gráfico 14: Objetivos Estratégicos



Elaborado: Clima Social, julio 2022

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Tabla 11: Objetivo Estratégico 1

MOVIDELNOR EP	Período de tiempo: 2022 - 2026
Responsables: Gerencia General / Gerencia de Transporte / Gerencia de Operaciones de Tránsito / Comunicación Social y Transparencia / Planificación, procesos e innovación	Fecha: Julio, 2022
Enfoque	Objetivo estratégico 1
Territorio	Mejorar las condiciones de movilidad en el territorio de los cantones mancomunados
Situación actual	

En materia de movilidad, Movidelnor cumple sus funciones administrativas, técnicas y operativas enfocadas a solucionar los problemas coyunturales que se presentan en el transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio de la Mancomunidad. Problemas que devienen del incremento del parque vehicular expresado en la tasa de motorización, especialmente en los centros poblados, de la falta de planificación de la infraestructura vial y de la falta de colaboración de conductores y población en general. Esto ocasiona congestión, siniestralidad en el tránsito, contaminación al medio ambiente, problemas de salud a la población, conflictos con el personal de control operativo y deterioro en el nivel de servicio del transporte público y comercial. Si bien es cierto, en la mayor parte del territorio existe servicio de transporte público y comercial, su cobertura, regularidad y calidad no son bien evaluados por los usuarios. Por otra parte, se ha tratado de ofrecer facilidades de movilidad no motorizada, mediante la implementación de ciclovías, éstas no son utilizadas adecuadamente y presentan problemas de conectividad, por lo tanto, existen amplias oportunidades de mejoramiento con enfoque de movilidad sostenible, priorizando el transporte público masivo, ofreciendo posibilidades de medios de transporte no contaminantes, reduciendo los conflictos y la siniestralidad vial.

Estrategias Propuestas	Iniciativas Propuestas
1. Contar con el Plan Integral de Movilidad Sostenible (PMS) para el territorio de la Mancomunidad.	1.1 Disponer de herramientas de planificación que orienten el accionar de MOVIDELNOR EP en los próximos 4 años, planificación que debe estar anclada a los planes de desarrollo y de Ordenamiento Territorial de los municipios.
	1.2 Formular programas y proyectos que integren alternativas sostenibles de transporte público, comercial, particular y alternativo de manera articulada con los diferentes niveles de gobierno.
	1.3 Plantear la Política Pública en movilidad para la Mancomunidad.
	1.4 Realizar el diagnóstico de la movilidad en las diferentes modalidades de transporte público, comercial y particular a nivel de cantones mancomunados
2. Incentivar y fomentar el uso del transporte público óptimo.	2.1 Planificar un sistema de transporte integral y sostenible.
	2.2 Mejorar el nivel de servicio del transporte público.
	2.3 Priorizar la circulación del transporte público dentro de los centros poblados del territorio de la Mancomunidad.
3. Facilitar la accesibilidad de los grupos de población vulnerable al sistema de transporte y tránsito	3.1 Planificar y coordinar la implementación de medidas para la Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial con la finalidad de proteger los derechos de grupos vulnerables.
4. Fortalecer mecanismos de control para la prevención y	4.1 Implementar mecanismos con el fin de reducir los índices de accidentalidad en el territorio de la Mancomunidad.

disminución de siniestros de tránsito.	4.2 Implementar estrategias de movilidad para la pacificación del tráfico en el territorio de la Mancomunidad.
	4.3 Poner en práctica las actividades de sensibilización en temas de seguridad vial a la población en general.
5. Promocionar y propiciar condiciones y espacios públicos bajo normas técnicas que incentiven el uso de medios de transportes no motorizados o que no utilicen combustibles fósiles, como alternativa de movilidad sustentable, saludable e incluyente.	5.1 Coordinar y planificar la seguridad vial en la implementación de una red de ciclovías integradas al sistema de transporte.
	5.2 Coordinar y planificar la seguridad vial en la implementación de vías peatonales y mejoramiento de las condiciones de aceras.
6. Articular con los diferentes niveles de gobierno la planificación e implementación de acciones e infraestructura tendiente a mejorar la movilidad	6.1 Concatenar la planificación, regulación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial con el Plan de Desarrollo Nacional, La Política Nacional, los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial provinciales y cantonales y las Ordenanzas locales.

Elaborado: Clima Social, julio 2022

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Tabla 12: Objetivo Estratégico 2

MOVIDELNOR EP	Período de tiempo: 2022 - 2026
Responsables: Gerencia General / Gerencia Jurídica / Planificación, procesos e innovación	Fecha: Julio, 2022
Enfoque	Objetivo estratégico 2
Territorio	Desarrollar propuestas normativas necesarias para planificar, regular y controlar una adecuada prestación de los servicios de MOVIDELNOR EP.
Situación actual	
De los quince cantones mancomunados, nueve tienen ordenanzas relacionadas con el ejercicio de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial; sin embargo, ninguna de las ordenanzas regula la integralidad de la competencia, con todos los productos y servicios que tienen como modelo de gestión "A", y ninguna regula el derecho a la movilidad como objetivo normativo. De igual manera, existen vacíos o inconsistencias de la normativa nacional que afectan al control y regulación de aplicación en territorio. Finalmente, no existen normativas internas claras para la prestación de cada servicio.	
Estrategias Propuestas	Iniciativas Propuestas

1. Proponer un marco normativo homologado en el territorio de los cantones mancomunados, que regule el derecho a la movilidad y libre tránsito y, en ese marco, establecer las directrices necesarias para la prestación de los servicios de TTSV	1.1. Elaborar y proponer el marco normativo en los cantones mancomunados que permitan asegurar el ejercicio del derecho a la movilidad.
2. Elaborar propuestas de reformas a la normativa nacional que llenen los vacíos de inconsistencias existentes y respondan a las realidades de los cantones de la mancomunidad	2.1. Identificar los vacíos y nudos críticos de la normativa nacional que afecten a la prestación de los servicios en el territorio de la mancomunidad y proponer sus reformas.
3. Contar con la normativa interna necesaria para regular los servicios que presta Movidelnor EP	3.1. Desarrollar la normativa interna necesaria para la prestación de los servicios.

Elaborado: Clima Social, julio 2022

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Tabla 13: Objetivo Estratégico 3

MOVIDELNOR EP	Período de tiempo: 2022 - 2026
Responsables: Gerencia General / Gerencia Jurídica/ Gerencia de Talento Humano / Planificación, procesos e innovación	Fecha: Julio, 2022
Enfoque	Objetivo estratégico 3
Territorio	Incrementar la desconcentración de los servicios y maximizar operaciones en el territorio de la mancomunidad.
Situación actual	
La Mancomunidad, a través de la Empresa Pública, efectivamente se encuentra prestando, de manera integral en su territorio, los servicios que son de su competencia, de conformidad con la descentralización de la competencia y con la Ley de la materia. Es decir, se cumple con las responsabilidades legales. Sin embargo, en términos de la gestión, la prestación de servicios se concentra fundamentalmente en la matriz.	
Estrategias Propuestas	Iniciativas Propuestas
1. Implementar un modelo de gestión desconcentrado para la prestación de servicios en los cantones mancomunados de acuerdo a las necesidades	1.1. Construir un modelo de gestión desconcentrado a partir de un diagnóstico de las necesidades de servicios específicos en cada cantón mancomunado.

territoriales y a la sostenibilidad financiera del servicio.	
2. Fortalecer técnica y jurídicamente a las unidades desconcentradas de cada cantón mancomunado.	2.1. Brindar asesoría técnica y legal y coordinar acciones in situ a cada cantón mancomunado de manera que los trámites puedan resolverse en cada territorio.

Elaborado: Clima Social, julio 2022

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Tabla 14: Objetivo Estratégico 4

MOVIDELNOR EP	Período de tiempo: 2022 - 2026
Responsables: Gerencia General / Planificación, procesos e innovación	Fecha: Julio, 2022
Enfoque	Objetivo estratégico 4
Procesos internos	Optimizar procesos internos enmarcados en buenas prácticas, tecnología e innovación.
Situación actual	
La organización no cuenta con procesos con excepción de la Gerencia Técnica Vehicular, presenta bajos niveles de comunicación interna, la planificación está desvinculada del gasto, el personal no tiene adecuados niveles de pertenencia ni de SSO. Requiere fortalecimiento en comunicación política y concretar alianzas interinstitucionales	
Estrategias Propuestas	Iniciativas Propuestas
1. Diseñar e implementar la gestión por procesos.	1.1. Iniciar la certificación de procesos bajo la ISO 9001
	1.2. Actualizar el estatuto a fin de que sostenga una estructura organizacional óptima que considere la capacidad real de gestión y que garantice la funcionalidad de la misma bajo estándares de eficiencia y calidad.
	1.3. Desarrollar e implementar lineamientos de SSO en la gestión de MOVIDELNOR EP
2. Diseñar e implementar un proceso encaminado a la consolidación de un modelo de gestión basado en la innovación tecnológica	2.1. Realizar un estudio de capacidad de carga laboral (CP)
	2.2. Automatización de procesos internos y hacia el usuario

3. Implementar y dar seguimiento al Cuadro de Mando Integral -CMI	3.1. Implementar el Cuadro de Mando Integral - CMI
4. Construir y/o actualizar e implementar anualmente la Estrategia de articulación inter e intra actorial	4.1. Desarrollar y ejecutar periódicamente las acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia prevista

Elaborado: Clima Social, julio 2022

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Tabla 15: Objetivo Estratégico 5

MOVIDELNOR EP	Período de tiempo: 2022 - 2026
Responsables: Gerencia General / Gerencia Jurídica/ Gerencia de Talento Humano / Planificación, procesos e innovación / Seguridad y Salud Ocupacional	Fecha: Julio, 2022
Enfoque	Objetivo estratégico 5
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar el desarrollo y pertenencia del talento humano
Situación actual	
<p>Sí bien MOVIDELNOR EP cuenta con personal gerencial y técnico especializado en temas de transporte, tránsito y seguridad vial, la empresa no cuenta con un proceso de capacitación ni de mejora continua. El aprendizaje no es parte de las prioridades actuales de la empresa, ni para los funcionarios administrativos ni para los operativos. Esto genera bajos niveles de motivación en el personal y por otra parte dificulta la adecuada ejecución de su trabajo. Las actuales capacitaciones impartidas principalmente a los ACTs, a decir de éstos son de baja calidad, insuficiente duración y poca frecuencia, lo cual repercute en el nivel de conocimiento de los ACTs de las leyes que respaldan su accionar en la vía pública.</p>	
Estrategias Propuestas	Iniciativas Propuestas
1. Integrar y consolidar líneas estratégicas de gestión coordinadas entre las áreas para consecución de las metas generales de la MOVIDELNOR EP	1.1. Diseñar un proceso de formación, capacitación y especialización a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el contexto actual, el desarrollo de competencias técnicas y conductuales de los puestos y las demandas, encaminado a la generación de valor agregado y consolidación de articulación inter institucional
2. Promover la profesionalización y especialización del talento humano con un adecuado clima laboral, generando	2.1. Diseñar e implementar un programa de incentivos de desarrollo y crecimiento institucional.

valores agregados en su personal.	
4. Realizar convenios con Instituciones de Educación Superior y demás actores de gestión de movilidad, para generar programas educativos de capacitación, formación y especialización del personal en temas de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.	4.1. Implementar el plan de "Desarrollo de competencias establecidas en los perfiles de puestos de los Agentes Civiles de Tránsito a través de la metodología de innovación abierta" con los ACTs.

Elaborado: Clima Social, julio 2022

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

Tabla 16: Objetivo Estratégico 6

MOVIDELNOR EP	Período de tiempo: 2022 - 2026
Responsables: Gerencia General/ Gerencia de Operaciones de Tránsito / Gerencia Jurídica /Comunicación Social y Transparencia / Tecnología y Comunicación	Fecha: Julio, 2022
Enfoque	Objetivo estratégico 6
Usuarios	Mejorar la calidad del servicio
Situación actual	
MOVIDELNOR EP es una institución conocida por menos del 50% de la población, que presta servicios localizados, por lo que su presencia es mayor en Ibarra, que en el resto de cantones de Imbabura y en los cantones de Carchi. En los cantones de Esmeraldas es menos conocida. Los ACT y los trámites relacionados con los automóviles privados son los elementos que más acercan la MOVIDELNOR EP al público. Los prestadores de servicios y en especial los transportistas son el segundo grupo de interés de la MOVIDELNOR EP, al ser su servicio, la atención y la seguridad factores que inciden directamente en la percepción de calidad del servicio.	
Estrategias Propuestas	Iniciativas Propuestas
1. Incrementar los niveles de responsabilidad social y ambiental	1.1. Contar con procedimientos y herramientas para la evaluación de la calidad y la satisfacción de usuarios en puntos de atención (presencial y virtual).
	1.2. Socializar las estadísticas de los resultados de la revisión técnica vehicular en lo referente a emisiones contaminantes
2. Integrar al modelo de gestión, el proceso de	2.1. Campañas de educación vial en instituciones educativas

atención al usuario basado en la calidad, la innovación y la empatía	2.2. Campañas de involucramiento ciudadano y calificación al servicio recibido
	2.3. Desarrollar e implementar una app interactiva (ciudadanía, gremios e instituciones) para el reporte en tiempo real del estado de las vías y prestación de servicios que ofrece la empresa
	2.4. Promover el conocimiento institucional y fortalecer la reputación de Movidelnor EP
	2.5. Promover la implementación de aulas virtuales u otras herramientas para capacitación ciudadana
3. Desarrollo de sinergias con actores públicos y privados, para la implementación de planes territoriales de prevención de accidentes, respeto a la ley, educación y cultura ciudadana en la movilidad	3.1. Brigadas estudiantiles de educación en movilidad sostenible
	3.2. Promover la creación de veedurías ciudadanas para la implementación y cumplimiento de los planes institucionales
	3.3. Construcción participativa de Plan público y privado de mejora continua en la movilidad
4. Fomentar iniciativas públicas y privadas para la promoción, uso y defensa del usuario de transporte sostenible, circulación privilegiada y otras formas alternativas de movilidad	4.1. Campaña de publicidad vial: respeto a la ley, sin accidentes, buena atención, inteligencia vial (tomar conciencia de la responsabilidad individual para una movilidad segura)
5. Conocer y determinar los hábitos, comportamientos, actitudes y prácticas de actores relacionados con el transporte público, comercial y particular.	5.1. Estudios periódicos de percepción, mecanismos de medición de satisfacción de usuarios, alianzas estratégicas para levantamiento de información
6. Desarrollar una aplicación móvil en temas de movilidad y seguridad vial para uso de la ciudadanía como iniciativa de sensibilización y educación vial.	6.1. Desarrollar una aplicación móvil en temas de movilidad y seguridad vial para uso de la ciudadanía como iniciativa de sensibilización y educación vial.
7. Realizar alianzas con instituciones educativas en áreas concernientes al quehacer de MOVIDELNOR EP	7.1. Convenio con el MINEDUC para la generación de contenidos para el pénsum escolar en cuanto a movilidad sostenible.

Elaborado: Clima Social, julio 2022

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

Tabla 17: Objetivo Estratégico 7

MOVIDELNOR EP	Período de tiempo: 2022 - 2026
Responsables: Gerencia General/ Planificación, procesos e innovación / Gerencia de Talento Humano/Comunicación Social y Transparencia / Tecnología y Comunicación	Fecha: Julio, 2022
Enfoque	Objetivo estratégico 7
Financiero	Alcanzar la sostenibilidad financiera de MOVIDELNOR EP
Situación actual	
No se cuenta con una estrategia financiera articulada con la planificación que tenga visión a mediano o largo plazo ni que establezca una proyección encaminada a la sostenibilidad.	
Estrategias Propuestas	Iniciativas Propuestas
1. Diseñar e implementar nuevas líneas de negocios optimizando la capacidad instalada de MOVIDELNOR EP, consolidándose como un proveedor de servicios adicionales para el sector público y privado	1.1. Ejecución de un estudio del estado de situación y potencialidades de la capacidad instalada de MOVIDELNOR EP, desde los procesos agregadores de valor.
	1.2. Diseño y priorización financiera de nuevas líneas de negocios para MOVIDELNOR EP, de acuerdo al plan de inversión y expansión.
	1.3. Optimización de la fábrica de señales con una capacidad mínima de producción para garantizar un nivel estándar de oferta.
	1.4. Diseño e implementación del Plan y Estrategia de negocios de MOVIDELNOR EP con respecto al sector público y privado
2. Establecer hitos de articulación de la gestión financiera con la gestión programática de MOVIDELNOR EP	2.1. Elaboración de la matriz de indicadores de gestión financiera que permitan medir el nivel de cumplimiento programático y presupuestario.
3. Fortalecer la Gestión de Coactivas	3.1. Levantamiento y organización del archivo y expedientes de la Gestión Coactiva.
	3.2. Aumento de la capacidad operativa para atender la etapa judicial de la Gestión Coactiva
4. Promover el ahorro	4.1. Realizar las alianzas o buscar el financiamiento para la construcción de la sede propia de Movidelnor EP

	4.2 Renovar el parque automotor y otros bienes que ya han rebasado su vida útil y actualmente general altos costos de mantenimiento
--	--

Elaborado: Clima Social, julio 2022

En el ANEXO 3 se presenta el cuadro que resume la alineación de la planificación estratégica.

6. Indicadores

Previo al desarrollo de este acápite es prioritario comprender que, al momento de elaboración del presente Plan Estratégico Institucional, la EPM no cuenta con un sistema o con mecanismos de seguimiento programático ni de articulación programático – presupuestaria.

En el ANEXO 2 se encuentran los indicadores planteados para los diferentes elementos programáticos de cada uno de los objetivos estratégicos definidos.

Debe notarse que el carácter general de los indicadores responde al estado inicial en que se encuentra la planificación de MOVIDELNOR EP, tal es así, que varias de las iniciativas propuestas plantean la construcción de planes operativos y financieros, entre otros, por parte de MOVIDELNOR EP.

Estos planes permitirán contar con una planificación sobre la cual será posible plantear los indicadores de impacto, resultado y gestión, que conjuntamente con los planteados en el ANEXO 2, deberán integrar el Cuadro de Mando Integral – CMI de MOVIDELNOR EP.

Una vez completado el planteamiento de indicadores en todos los niveles y contando con la planificación descrita en dichos planes operativos y financieros, le será posible al departamento de Planificación, procesos e innovación, plantear las metas anuales a ser adoptadas por MOVIDELNOR EP.

6.1. Línea base indicadores propuestos

Dado el estado del arte de la planificación de MOVIDELNOR EP, durante el proceso de construcción del presente PEI se ha trabajado de manera

participativa en el diseño y validación de los elementos programáticos de cada objetivo estratégico¹, incluidos los indicadores que en algunos casos, especialmente en el ámbito técnico, una vez planteados, deben nutrirse con información que les permita contar con una línea base, para lo cual se recomienda llevar a cabo los estudios pertinentes, ya que al momento MOVIDELNOR EP no cuenta con esa información.

Sin embargo, se cuenta con algunos insumos para la construcción de la línea base de los indicadores propuestos, así como para el seguimiento y actualización de los indicadores, se cuenta con la información recabada durante el proceso de formulación del Plan estratégico, entre la que es posible mencionar:

- La base legal y normativa nacional, municipal y específica de MOVIDELNOR EP.
- La información institucional, tal como la programación operativa, los informes de desempeño de las diferentes áreas y toda la documentación interna recabada durante el proceso y consignada en el Producto 2: Diagnóstico.
- Los aportes de los funcionarios de MOVIDELNOR EP, recabados y sistematizados durante los talleres internos realizados.
- Los aportes de los diferentes grupos de interés relacionados con la dinámica de movilidad dentro del territorio de los cantones de la Mancomunidad.
- La información cuantitativa y cualitativa levantada mediante la aplicación del estudio de conocimientos, opiniones, actitudes y prácticas de los diferentes grupos, tales como prestadores de servicio, usuarios de transporte público, conductores particulares, peatones y ciclistas, que se pueden consultar dentro de los anexos de los productos entregados durante la consultoría de formulación del PEI.

En el caso de los indicadores que cuentan con una línea base (Ver ANEXO 2) a continuación se detallan, los elementos generales que establecen la línea de base de los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico:

OE1.- Mejorar las condiciones de movilidad en el territorio de los cantones mancomunados.

¹ Se adjuntan las hojas de asistencia de los talleres estratégicos para diseño, revisión y validación de elementos programáticos del modelo de gestión (objetivos estratégicos, estrategias, iniciativas, indicadores, medios de verificación).

- MOVIDELNOR EP cuenta con un marco normativo, la delimitación de las funciones administrativas, técnicas y operativas.
- MOVIDELNOR EP cuenta con infraestructura instalada, con cobertura sobre todo en Ibarra, pero heterogénea en el territorio de la Mancomunidad.
- Existe falta de planificación y coordinación con los municipios de la mancomunidad.
- Existen carencias de parte de las entidades para controlar la congestión, la siniestralidad y la contaminación.
- El servicio de transporte público, su cobertura, regularidad y calidad no tienen buena calidad.
- No existe una política clara de promoción de la movilidad no motorizada.

Es importante mencionar que durante la reunión mantenida con los técnicos de la Gerencia de Transporte Movidelnor, al desglosar los indicadores se evidencia la necesidad de levantar datos de campo y realizar estudios específicos. Para lo cual manifiestan necesitar más personal técnico y operativo.

OE2.- Desarrollar propuestas normativas necesarias para planificar, regular y controlar una adecuada prestación de los servicios de MOVIDELNOR EP.

- 6 cantones con normativa relacionada con el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial; 9 cantones no cuentan con normativa.
- Existen vacíos e inconsistencias en la normativa nacional y falta de correspondencia con la normativa específica en el territorio de la Mancomunidad.

OE3.- Incrementar la desconcentración de los servicios y maximizar operaciones en el territorio de la mancomunidad.

- MOVIDELNOR EP presta sus servicios en el territorio de la mancomunidad los servicios que son de su competencia.
- La prestación de servicios se concentra fundamentalmente en el cantón Ibarra.

OE4.- Optimizar procesos internos enmarcados en buenas prácticas, tecnología e innovación.

- MOVIDELNOR EP presenta bajos niveles de comunicación interna
- La planificación está desvinculada del gasto
- El personal no tiene adecuados niveles de pertenencia ni de SSO.

OE5.- Incrementar el desarrollo y pertenencia del talento humano.

- MOVIDELNOR EP cuenta con personal gerencial y técnico especializado en temas de transporte, tránsito y seguridad vial
- MOVIDELNOR EP no cuenta con un proceso de capacitación ni mejora continua.
- Hay bajos niveles de motivación en el personal.
- Las capacitaciones impartidas son de baja calidad, insuficiente duración y poca frecuencia.

OE6.- Mejorar la calidad del servicio y mejorar el conocimiento y la imagen de MOVIDELNOR EP.

- MOVIDELNOR EP no es conocida por un porcentaje significativo de la población de la Mancomunidad.
- No se cuenta con una estrategia de RS y de gestión ambiental.
- No se cuenta con un proceso de atención al usuario.
- No se cuentan con suficientes convenios ni alianzas con actores públicos y privados para la mejora continua de la movilidad.
- No se han implementado campañas de movilidad sostenible con impacto y resultados en cambios de actitudes, hábitos y prácticas de la población, usuarios y prestadores de servicios.
- No se cuenta con una herramienta tecnológica que permita a prestadores y usuarios contar con información actualizada del estado de las vías y recibir mensajes relacionados con la movilidad.

OE7.- Alcanzar la sostenibilidad financiera de MOVIDELNOR EP.

- Actualmente no se cuenta con una planificación financiera articulada a la planificación de MOVIDELNOR EP y que esté encaminada a la sostenibilidad.
- No se cuenta con un plan para la implementación de nuevas líneas de negocios que permitan aprovechar la capacidad instalada de MOVIDELNOR EP y generen nuevos recursos propios.

6.2. Consideraciones generales para el diseño y nutrición de indicadores

- Procesos y procedimientos de la gestión con mecanismos de registro y sistematización, estandarizados para poder alimentar continuamente el cuadro de mando integral.
- Recopilación y sistematización de información estadística nacional, regional y local generada por MOVIDELNOR EP y otras entidades, tales como ANT, el MTOP, y los GAD Provinciales y Municipales de la Mancomunidad.
- Estudios y procesos de recolección de información de campo implementados de manera directa por MOVIDELNOR EP.
- Estudios y consultorías externas contratadas por MOVIDELNOR EP, los GAD Municipales de la mancomunidad que contribuyan a alimentar las bases de datos, y contar con análisis especializados y complementarios.
- Los datos proporcionados por la APP para usuarios y prestadores que implementará MOVIDELNOR EP; así como las métricas de la APP, entre las que cabe destacar:
 - El número de usuarios activos.
 - El uso de la aplicación por parte de prestadores y usuarios.
 - El tiempo y la retención de uso.
- Los datos recabados por los instrumentos de satisfacción de usuarios en los puntos de atención (presencial y virtual).
- Los informes y reportes de acuerdos y convenios implementados, así como de resultados de las campañas de educación e información emprendidas por MOVIDELNOR EP de manera directa o en colaboración con otros actores públicos y/o privados.

6.3. Procedimiento de autoevaluación anual

La autoevaluación institucional cuenta con la participación de directivos, funcionarios y ACTs, de manera que todos los actores internos puedan aportar y consensuar los elementos que ocasionan el fortalecimiento, limitaciones y desafíos de MOVIDELNOR EP.

La autoevaluación anual, sigue el siguiente procedimiento:

- Establecer mecanismos para el registro continuo de los resultados, acordes con los objetivos estratégicos, así como el establecimiento de plantillas y parámetros estandarizados comunes para todas las

áreas, de manera que puedan alimentar el cuadro de mando integral.

- La recopilación y sistematización de toda la información, para plasmar en un reporte general y reportes específicos por cada uno de los 7 objetivos estratégicos planteados en la planeación estratégica.
- Devolución de la información sistematizada a los actores internos: autoridades, funcionarios y representantes de los ACT, para que la analicen previo a la realización de los talleres de evaluación anual.
- Realización de al menos 2 talleres de autoevaluación anual, que deben contener los siguientes puntos dentro de su agenda:
 - ✓ Socialización de la información y del cumplimiento de las metas.
 - ✓ Análisis de causas y problemas que ocasionaron que los indicadores se cumplan o no dentro del periodo previsto.
 - ✓ Establecimiento de acuerdos para la implementación de cambios en:
 - El plazo y las metas de los indicadores.
 - La formulación y ajuste de los indicadores.
 - El procedimiento de evaluación de los indicadores.
 - ✓ Dinámicas grupales que permitan a la institución desarrollar conocimiento e innovaciones que respondan a las preguntas centrales:
 - ¿Cómo mejorar la calidad y eficiencia de nuestra acción institucional?
 - ¿Cómo mejorar la percepción de satisfacción de los usuarios y prestadores de servicios de movilidad?
 - ¿Cómo aportan las medidas acordadas para alcanzar la sostenibilidad financiera de MOVIDELNOR EP?
 - ¿Cómo lograr apoyo político y social a MOVIDELNOR EP y la mejora de la reputación de nuestra institución?

6.4. Metodología e instrumentos de ajuste de indicadores

Para los cambios y ajustes de los indicadores, de ser necesario, se siguen los siguientes criterios:

- Determinar la necesidad de cambios a partir de una justificación sustentada en los datos recabados en la evaluación.
- Establecer el área o dependencia que requiere un cambio o ajuste de indicadores, en caso que corresponda.

- Ajustar con criterios sustentados el cambio del indicador señalando:
 - ✓ Ajustes conceptuales, basados en cambios de parámetros y/o hábitos, prácticas o nuevas formas de movilidad.
 - ✓ Describir el nuevo procedimiento metodológico del cálculo del indicador.
 - ✓ Establecer la periodicidad con la que el indicador se podrá actualizar.
 - ✓ Establecer los responsables del cambio del indicador.

Para el ajuste de los indicadores, las preguntas centrales, según sea pertinente, que debemos responder en cada caso, son:

- ¿En qué medida el nuevo indicador contribuye a mejorar las condiciones de movilidad en el territorio de los cantones mancomunados?
- ¿Existe correspondencia en el ajuste del indicador con la normativa vigente que planifica, regula y controla la adecuada prestación de los servicios de MOVIDELNOR EP?
- ¿Ayuda el indicador a incrementar la desconcentración de los servicios y maximizar las operaciones de MOVIDELNOR EP en el territorio de la mancomunidad?
- ¿El ajuste del indicador va a optimizar los procesos internos, promoviendo buenas prácticas, tecnología e innovación?
- ¿Cómo permite el ajuste del indicador incrementar el desarrollo y pertenencia del talento humano?
- ¿En qué medida el ajuste del indicador permite mejorar la calidad del servicio y mejorar la reputación institucional de MOVIDELNOR EP?
- ¿Cuánto contribuye el ajuste del indicador en mejorar la sostenibilidad financiera de MOVIDELNOR EP?

7. Anexos

Anexo 1_Listado de asistencia a talleres

Anexo 2_Indicadores PEI_EPM_CS

Anexo 3_Resumen alineación y planificación estratégica _EPM_CS